



Observatoire des Cadres

Actes du colloque 2009 et des séminaires 2010

Les cadres et le travail





L'OBSERVATOIRE DES CADRES

Un outil de dialogue et de réflexion

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

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

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

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

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

Observatoire des Cadres

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



Cette brochure constitue la trace écrite d'une année de travaux de l'Observatoire des cadres, de décembre 2009 à décembre 2010.

Elle s'ouvre sur le compte rendu du colloque annuel de l'OdC organisé le 2 décembre 2009, au plus fort de la crise économique et financière, sur le thème
« Le travail et l'engagement des cadres à l'épreuve de la crise »

p. 7

Elle condense ensuite les réflexions issues de quatre séminaires thématiques :

« Ce qui tue le travail », organisé le 1^{er} avril 2010 à la suite de la publication de l'ouvrage de Francis Ginsbourger

p. 31

« Management et réorganisation : entre bricolage gestionnaire et recherche de sens », organisé le 28 mai 2010 à propos des mutations en cours dans les fonctions publiques

p. 41

« Le travail 24h/24 ? - Urgence, impatience, surcharge informationnelle, le travail à l'heure des technologies de l'information et de la communication », organisé le 10 septembre 2010 à propos des effets des TIC sur le travail des cadres

p. 51

et enfin, **« Jeunes cadres et employeurs : entre paradoxes et besoin d'intégration »**, organisé le 13 octobre 2010 sur le thème de l'intégration des jeunes - la « génération Y » - dans le monde du travail.

p. 61

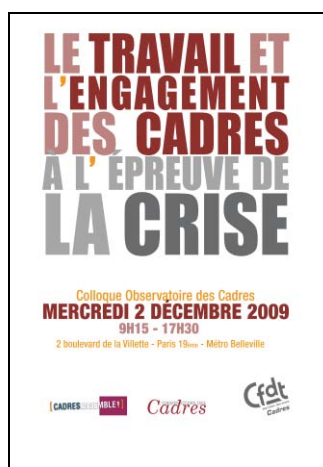
Elle est destinée à fixer le souvenir de ceux qui ont assisté aux débats et à permettre à ceux qui n'ont pu le faire de recueillir la substantifique moelle de ces heures passionnantes.

Bonne lecture !

L'équipe de l'Observatoire des cadres

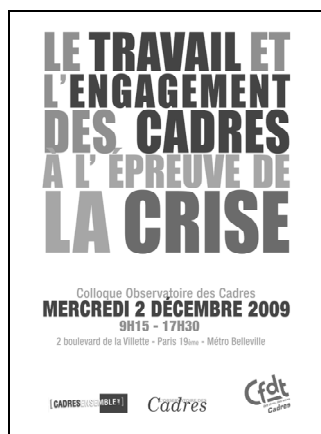
Dossier établi par Marie-Noëlle Auberger, Yves Chassard, Bernard Jarry-Lacombe, Laurent Tertrais et mis en page par France Outil-Suffert et Sophie Jan.

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



Colloque du 2 décembre 2009

Le travail et l'engagement des cadres à l'épreuve de la crise



Colloque du 2 décembre 2009

Le travail et l'engagement des cadres à l'épreuve de la crise

Résumé du colloque

Lors de son colloque du 2 décembre 2009, l'Observatoire des cadres s'est réinterrogé sur le travail des cadres et sur leur engagement, dans le contexte de la crise. En partant du vécu de douze équipes syndicales d'entreprise et avec le concours de chercheurs et de praticiens, l'Observatoire a tenté de dégager des constats, des analyses et des pistes d'action.

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

Les conditions du travail très malmenées

De Hewlett-Packard à France Télécom, les grandes entreprises sont essentiellement orientées vers la baisse des coûts, notamment des coûts de personnel. Le cas de l'opérateur français, ancienne administration devenue groupe de services internationalisé, illustre l'adoption de modes de management anglo-saxons. La baisse des effectifs s'est accompagnée d'une véritable mise en inconfort : mobilités forcées, déploiement des open space, relations professionnelles misant sur le tout individuel, réorganisations permanentes, plans de départs à répétition, etc. Des méthodes que ne renierait pas HP, « qui refuse le principe même de négociation » comme le note un membre de l'équipe syndicale, ajoutant que « la seule chose que redoutent les dirigeants est de perdre en justice ». Dans les deux cas, un véritable fossé s'est creusé entre le petit cercle du pouvoir et la masse des salariés, y compris les cadres de haut niveau. Du côté de Renault, la délocalisation de la production est suivie désormais par celle de la recherche-développement. « Le plan de départs volontaires a fonctionné dans certains cas mieux que ne le souhaitait la direction, le chômage partiel totalement indemnisé est le lot de tous, les prestataires sur site ont quasiment disparu, des jeunes cadres démissionnent » relève-t-on... Même son de cloche chez Alcatel-Lucent où, depuis l'explosion de la bulle Internet (2000), les plans sociaux se succèdent. « La flexibilité est le maître mot pour ceux qui restent, notés aussi sur leur comportement ». Un individualisme prégnant est érigé en modèle chez Accenture où la crise bloque les possibilités de promotion, ce qui fait hésiter bon nombre de cadres à continuer à « accepter de travailler quinze heures par jour » (pratique sur laquelle on devrait de toutes façons s'interroger – NDLR).

Engagement ou désengagement des cadres ?

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

Quelles perspectives ?

Les pistes d'action possibles se déclinent autour de la qualité du travail, la question du management, la gouvernance des entreprises et la gestion des ressources humaines. Il faut mettre le travail au centre des préoccupations du management (n'est-il pas prouvé que gagner en qualité de vie au travail améliore les performances ?) et s'intéresser à la manière-même dont on enseigne le management. Il faut aussi réfléchir aux usages des méthodes et outils de management, promouvoir des formations au management qui prennent en compte la performance collective. L'accentuation de la fracture entre l'équipe dirigeante et la base (cadres inclus) a des conséquences en termes de productivité. Elle est due au déficit de démocratie dans la gouvernance d'entreprise et pour y remédier, il faut une meilleure intégration des salariés dans les processus de décision. La fonction RH doit organiser la gestion et assurer la mise en valeur du patrimoine humain. La crise est ainsi une opportunité pour les DRH de peser afin que l'on intègre l'individu dans la réflexion stratégique de l'entreprise tout en redonnant de la place au collectif.

L'analyse de la CFDT Cadres

La CFDT veut agir en proximité avec les cadres. Or les constats ne sont pas réjouissants : mal-être des cadres, souvent provoqué par la mise en inconfort programmée, distance entre les directions et les salariés, cooptation dans la gouvernance, rémunérations choquantes de quelques-uns, primat des résultats financiers, travail considéré seulement comme un coût, pilotage par les indicateurs, etc. Attachée à la pluralité des acteurs et des points de vue, la CFDT propose la confrontation organisée des logiques des différentes parties prenantes, dont le dialogue social est l'outil. Les cadres sont attachés à la performance économique, sociale et environnementale, ils disent leur exigence d'un management responsable, ils veulent reprendre du pouvoir sur l'organisation du travail et retrouver un espace de créativité.

Si les différents secteurs de l'économie sont très diversement touchés par le retournement de conjoncture, la crise a confirmé, voire renforcé, les mutations à l'œuvre depuis plusieurs années. Politiques de gestion, réorganisations, reporting permanent... les cadres font face comme les autres salariés à une organisation du travail de plus en plus inadaptée. Un changement majeur a vu le jour : une césure marquée entre le top management et le management de proximité. Sans visibilité sur la stratégie ni sur l'avenir, les cadres ressentent et dénoncent la rigidité d'une gouvernance lointaine, top-down, essentiellement tournée vers le court terme et l'actionnaire : une gouvernance qui se préoccupe peu des métiers et des compétences.

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

La coupure entre cadres et direction consommée, la place du cadre malmenée : c'est l'entreprise en tant que metteur en scène du travail et des responsabilités qui est questionnée. Cette crise rend encore plus inacceptables des modes de management et de gestion standardisés, déshumanisés. Elle contribue à mettre à jour les défaillances des directions générales et d'un système global de gouvernance. Le fameux malaise des cadres dévoile une crise de l'entreprise. L'enjeu pour l'avenir est bien de repenser le management en termes de responsabilité, de valorisation des compétences, de métiers, et d'équipement collectif des individus.

Déroulé du colloque

- Introduction par Bernard Jarry-Lacombe : « Pourquoi ce colloque ? »
- Clés de lecture, par Francis Ginsbourger : « La crise comme révélatrice de transformations à l'œuvre de longue date »
- Première session : « Le travail des cadres au cœur des transformations » animée par Franca Salis-Madinier, avec Marc Amiaud ; Yves Montagnon ; Francis Ginsbourger
- Deuxième session : « Repli ou engagement, quelles paroles et réactions individuelles ou collectives ? » animée par Patricia Blancard, avec Franck Daout ; Lubiku Miankeba ; Jérôme Chemin ; Sophie Pochic
- Table ronde : « Management, gouvernance, ressources humaines : questions et perspectives » animée par Bernard Masingue, avec Marc Fleurbaey ; Anne Pezet ; Patrick Conjard ; Xavier Baron ; Dominique Azam
- Bilan du colloque et analyse de la CFDT Cadres : « Agir en proximité avec les cadres » par Jean-Paul Bouchet

Intervenants



Marc AMIAUD. Ingénieur chez HP depuis 1991. Engagé dans les IRP depuis 1992, CE ET CHSCT. Syndiqué CFDT depuis 2000 et délégué syndical depuis 2004. Il s'intéresse beaucoup aux questions fiscales, en particulier les moyens mis en œuvre par les multinationales pour « optimiser » leur niveau d'imposition, c'est-à-dire, en réalité vue de la France, une évasion fiscale par déclaration des bénéfices dans des paradis fiscaux comme la Suisse.



Dominique AZAM. Conseiller en informatique. Directeur des affaires sociales, Saint-Gobain. Délégué au GIE Saint-Gobain Développement (depuis 2000). Ancien conseiller général (UDF) de l'Aveyron (1986/2001). Ancien président de la communauté des communes du Réquistanais (1995/2001). Ancien conseiller régional (UMP) de Midi-Pyrénées (élu dans l'Aveyron). Membre du groupe de travail « familles et entreprises » mis en place par le ministre délégué à la Famille et chargé de préparer la Conférence de la famille (2002-2003).



Xavier BARON. Expert en gestion de ressources humaines. Il cumule une double expérience d'étude et de conseil (Entreprise et Personnel, Développement et Emploi, CM International) et de responsabilités dans des fonctions RH en entreprise. Economiste et sociologue, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, il a travaillé dans les domaines de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de la formation, du temps de travail et de la gestion par projet. Il concentre son activité actuelle sur le travail intellectuel et la production immatérielle et collabore à l'AEF.Info et est membre du comité de rédaction de la revue Métis-Correspondances européennes du travail. Il enseigne ponctuellement (UVSQ, 2009). Membre du Conseil scientifique de l'Observatoire des Cadres.



Patricia BLANCARD. Secrétaire générale adjointe de la CFDT Cadres. Ancienne secrétaire nationale de la FGMM-CFDT. En charge de la formation syndicale, des chercheurs, de l'emploi, formation, stages, compétences. Trésorière d'EUROCADRES. Administrateur Apec et Afpa.



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

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

Union, puis est devenu secrétaire général de la CFDT Cadres.

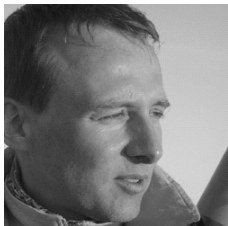
« La singularité de mon parcours professionnel étonne, y compris parmi mes proches. Elle est d'abord pour moi source de richesses et d'acquis d'expériences dont le syndicalisme a plus que jamais besoin ».



Jérôme CHEMIN. Chez Accenture depuis treize ans. Embauché comme comptable, il est aujourd'hui contrôleur de gestion, service dans lequel il a occupé différentes fonctions (contrôleur projet, responsable d'équipe, formateur...). Il est membre des instances représentatives du personnel depuis huit ans. Aujourd'hui, délégué syndical CFDT, trésorier du CE et délégué du personnel, il participe actuellement aux négociations sur les risques psychosociaux. Il est membre de l'Union Fédérale des Cadres CFDT.



Patrick CONJARD. Chargé de mission à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), département « Compétence, travail, emploi » en charge d'animer le travail de capitalisation sur la problématique « management du travail ». Il intervient notamment sur le champ de la professionnalisation et du management en lien avec les conditions de travail. Titulaire d'un DESS d'ingénierie, il a travaillé successivement sur des fonctions de prévention, de formation et d'emploi dans un groupe industriel du secteur de la chimie pendant une dizaine d'années avant d'intégrer l'Anact.



Franck DAOUT. Motoriste de formation, il travaille à Lardy (Essonne) au centre d'essais RENAULT, depuis 1988 sur les essais moteurs puis au pôle acoustique et vibratoire. Il est responsable de la section syndicale CFDT de Rueil-Lardy.



Marc FLEURBAEY. Economiste, directeur de recherches au CNRS, membre du Centre de Recherche Sens Ethique Société à l'Université Paris-Descartes. Il a été auparavant administrateur de l'Insee, puis professeur d'économie aux universités de Cergy-Pontoise et de Pau. Ses recherches portent sur le bien-être social et la justice distributive.



Francis GINSBOURGER. Docteur en Sciences Economiques. Ancien gestionnaire de programmes de recherche, d'expérimentation et de valorisation au Ministère de la Recherche et de la Technologie (1986-92) puis à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de Travail (Anact) jusqu'en 1998. Intervenant dans les entreprises et les organismes publics, en appui à des dialogues entre des parties prenantes à des changements organisationnels et de métiers, depuis 1998. Chercheur associé au Centre de Gestion Scientifique (CGS) de MinesParisTech depuis 2004. Créateur de la société « FG-IDO, Intervenant dans les Organisations » en 2009.



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



Bernard MASINGUE. Directeur de la formation de Veolia Environnement. Directeur adjoint du campus 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). Membre de la Commission du débat national université-emploi (2006).



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



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

Auteur du livre « Le cRasH programme à France Télécom », témoignage et analyse sur la récente crise sociale, publié en octobre 2010 aux Editions Paulo-Ramand.



Anne PEZET. Professeur de management à l'Université Paris-Dauphine, chercheur à Dauphine Recherches en Management.

Elle est par ailleurs co-fondatrice du groupe Critique et Management (CriM) qui a pour objet de regrouper des chercheurs en sciences de gestion soucieux de porter un regard nouveau sur leur discipline et ses conséquences sur la société. Ses travaux de recherche actuels portent sur l'histoire des pratiques de management et sur les effets économiques, sociaux et politiques des méthodes de management.



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.



Franca SALIS-MADINIER. Secrétaire nationale de la CFDT Cadres.

Ancienne responsable du secteur télécoms à la F3C-CFDT.

En charge des questions de société (diversité, égalité, engagement, handicap...), gouvernance des entreprises et des questions économiques. Vice-présidente d'ICTS (Information and Communication Technology Services) au sein du syndicat international UNI-Global Union.

Membre du Comité monde d'Orange-France Telecom.

Compte rendu de la journée

Introduction

par Bernard Jarry-Lacombe

La rencontre d'aujourd'hui s'inscrit dans la mission de l'Observatoire des cadres, de promouvoir la réflexion autour des questions du travail et le dialogue entre des cadres, des syndicalistes, des chercheurs, des experts, des responsables de RH, etc. Nous sommes au cœur du sujet aujourd'hui.

Une recherche-action sur le travail des cadres a été menée par la CFDT Cadres avec des équipes syndicales en 2007 et 2008. Elle s'intitulait déjà « *L'investissement des cadres au travail* » et a été présentée le 7 novembre 2008 lors d'une réunion de ce type. Elle avait mis en avant des difficultés au quotidien concernant le rythme de travail, le poids du reporting et des indicateurs, le manque de soutien RH, le rouleau compresseur des réorganisations permanentes dans certaines entreprises et administrations, l'écart grandissant entre les cadres et les directions... Il y avait déjà une alerte. Pourtant les cadres se disaient toujours investis.

Depuis, la crise a pris une très grande ampleur, a quitté la finance pour atteindre toute l'économie en frappant tout particulièrement l'emploi. Elle nous a conduits en 2009 à nous réinterroger sur le travail des cadres à l'épreuve de cette crise, sur leur engagement, sur la façon dont ils font face, sachant combien le travail est important dans la construction de l'identité des salariés, et donc des cadres.

Il est évident que la situation est très difficile dans de nombreuses grandes organisations. Il nous a paru important de mettre en évidence les problématiques communes et les forces convergentes auxquelles sont soumises les entreprises, au-delà des contextes divers (de marché, de concurrence, de place dans la chaîne entre donneurs d'ordre et sous-traitants, de structure financière, d'évolution technologique...). Il nous est aussi apparu évident que toutes les difficultés n'étaient pas nées avec la crise, et que la crise ne frappait pas toutes les entreprises de la même façon. Et pourtant les mêmes questions se posent un peu partout, notamment pour les cadres.

Avons-nous atteint, dans certaines organisations, le paroxysme de la déstabilisation des cadres et du management ? Arrivons-nous à la fin d'un cycle ? Sommes-nous au bord d'une explosion tant la pression est forte par endroits ? Ou au contraire serions-nous dans une sorte de salle d'attente d'une situation nouvelle, certaines entreprises prenant peu à peu conscience que les limites sont atteintes ? Pour le moment nous sommes dans le brouillard et nous constatons d'abord les effets destructeurs de la crise et de méthodes d'organisation et de gestion mises en œuvre par de nombreuses directions.

Nous avons la responsabilité d'éviter que rien ne change. Avec ce colloque, notre objectif est d'apporter des éclairages nous permettant individuellement et collectivement d'approfondir notre intelligence des situations, en vue de nous situer en acteurs, au sein de notre quotidien de cadres. Notre démarche a consisté à partir du vécu des cadres dans leur activité quotidienne. C'est pourquoi nous tenons à remercier tout particulièrement la douzaine d'équipes syndicales qui ont accepté de travailler en proximité avec la CFDT Cadres et l'OdC, de répondre à nos questions puis de participer à un travail d'analyse et de formulation. Quelques-unes de ces équipes apporteront leurs témoignages aujourd'hui.

Pour agir, il faut d'abord essayer de comprendre les phénomènes et les évolutions en cours au sein du travail, puis identifier les questions les plus pertinentes. Ce sera l'objet des deux sessions de la matinée. Pour agir, nous devons aussi disposer d'une approche et d'une vision plus globales sur lesquelles nous appuyer ; et nous devons nous interroger sur les perspectives et les leviers d'action envisageables, comme le nécessaire renouveau dans la gestion des compétences et des RH, la gouvernance et le management responsables. Ce sera l'objet de la table ronde de cet après-midi.

La crise comme révélatrice de transformations à l'œuvre de longue date

Clés de lecture, par Francis Ginsbourger

Francis Ginsbourger nous invite à renverser la perspective sous laquelle nous voyons la crise. Pour lui, la crise est un moment où éclatent au grand jour des transformations silencieuses déjà à l'œuvre. C'est **la sortie d'une période de gestation**. Dans cette perspective, la question devient : « dans quelle période sommes-nous déjà entrés ? ».

La politique du chiffre est la seule que connaissent les entreprises et, de plus en plus, les services publics. L'élite considère le travail comme une ressource standardisée parmi d'autres. Les cadres sont confrontés à la maladie des grandes organisations qui ont des réflexes industriels alors que nous sommes dans une économie de services et de compétences.

La gestion ne se résume pas à des chiffres et à des indicateurs, c'est **une réduction de la complexité** qui permet aux acteurs de se confronter. Gérer, c'est prendre sur soi, se sentir responsable de quelque chose ou de quelqu'un. La gestion physique de proximité a cédé la place à une gestion numérisée et mondiale. La gestion personnalisée des apprentissages dans la durée a cédé le pas devant la gestion immédiate. La gestion par les indicateurs l'a emporté, la gestion des événements a pris le pas sur la gestion des processus. Tout cela conduit à une prolifération d'enjeux et de réformes non négociées, le tout dans l'urgence permanente.

Il y a ainsi **des zones d'« a-gestion »** où peuvent s'ouvrir des controverses, un déficit d'acteurs métiers et de retours d'expérience, et en même temps **une « sur-gestion »** par les indicateurs, dans laquelle on veut formaliser les rôles dans les moindres détails, toujours avec des objectifs quantifiés.

Les cadres prennent de plein fouet cette contradiction. Ils sont accaparés par le *reporting*. Etant l'interface entre les hommes et les instruments de gestion, ils ont le sentiment d'être pris dans une situation intenable. Les cadres forment le groupe professionnel le plus concerné par la critique de la gestion. Nous n'avons pas l'équivalent pour l'« ère servicielle » de l'approche socio-technique de l'ère industrielle. Les cadres ont des responsabilités mais ne disposent pas des ressources qui leur permettraient de les assumer. Pour autant, il ne faut pas se contenter de la gestion psychologique. L'enjeu est de redéfinir les métiers. Pour un salarié, la perte du métier peut être ressentie comme aussi grave que la perte de l'emploi. Mais cela suppose que les entreprises et les services publics soient au clair sur ce qu'est véritablement leur activité. Francis Ginsbourger ajoute : « L'activité met en jeu la finalité de l'œuvre collective à laquelle chacun contribue ».

Le travail des cadres au cœur des transformations

Session, animée par Franca Salis-Madinier

Les équipes qui interviennent dans cette première session sont issues de grands groupes, France Télécom et Hewlett-Packard, compagnies multinationales du secteur des télécommunications et de l'informatique. Le malaise de nombreux cadres, leur mal-être, y sont largement partagés, à l'échelle européenne et mondiale.

Marc Amiaud, Hewlett-Packard

Depuis quelques années, HP connaît un problème de croissance organique et ne fait que de la croissance externe, l'achat récent d'EDS ayant doublé le nombre des salariés. Le patron est un *cost killer* qui joue la mise en inconfort. La forte concurrence fait fondre les marges. Pour réduire les coûts, les plans sociaux se succèdent. L'entreprise veut supprimer 50% des postes dans les pays riches, en particulier tous les postes administratifs. Jusqu'à présent, les *packages* de départ étaient relativement élevés mais aujourd'hui les plans sociaux sont plus ciblés. Marc Amiaud s'occupe syndicalement des commerciaux en particulier, dont il dit : « C'étaient des divas et maintenant ce sont les travailleurs comme les autres ». Dans certains secteurs, les commerciaux ne sont pas éligibles au plan de départ et on cherche à les faire partir autrement. Des gens de plus de cinquante ans, avec des salaires élevés, très bien notés, se retrouvent du jour au lendemain en position d'être exclus. Beaucoup de commerciaux souffrent : selon un médecin du travail, 37% d'entre eux développent des syndromes pathologiques de stress. Les commerciaux deviennent des exécutants, on leur en demande de plus en plus. Le rythme des visites chez les clients est élevé et ils doivent écrire leurs rapports le soir tard ou pendant les jours fériés. Prenant prétexte de la crise, HP avait baissé les salaires de 5% aux Etats-Unis, ce qui n'est pas possible en Europe. Aussi la direction a-t-elle trouvé un biais : les objectifs ont tellement augmenté qu'ils n'ont été remplis qu'à 80%, ce qui a entraîné une baisse des salaires de 8%.

HP (Hewlett-Packard Company), dont le siège est à Palo Alto (Californie), dans la Silicon Valley, emploie trois cent mille personnes dans le monde, son chiffre d'affaires (informatique, téléphone, data centers et services associés) est supérieur à cent vingt milliards de dollars. Très nettement tourné vers les actionnaires, le groupe vient de procéder au rachat de ses propres actions pour huit milliards de dollars.

Yves Montagnon, France Télécom

Administration il y a trente-cinq ans, France Télécom est aujourd'hui un groupe privé mondial multiservices, qui réalise 50% du chiffre d'affaires hors de l'hexagone. Directeur adjoint d'unité, Yves Montagnon pense correspondre au standard d'une population, celle des fonctionnaires de plus de cinquante ans. Entré dans une administration franco-française, il a eu la chance - dit-il - de voir France Télécom évoluer vers une entreprise. Mais depuis quelques années, l'atmosphère s'est alourdie, il s'est trouvé « sujet, témoin, acteur » de traitements qui ne lui convenaient pas. Cet « adhérent somnolent » s'est alors présenté aux élections professionnelles, puis s'est consacré à son engagement syndical à plein temps.

L'endettement abyssal de 2002 et l'éclatement de la bulle Internet ont conduit France Télécom à deux pas de la cessation de paiement. Thierry Breton a appliqué un traitement de cheval et des modes de management à l'anglo-saxonne, avec un recentrage sur le cœur de métier et une mutualisation des fonctions. Louis-Pierre Wenès est venu mettre de l'ordre dans les dépenses, il a mené tambour battant la chasse au gaspi. L'entreprise s'est adaptée au tempo donné par l'actionnaire. Des contraintes objectives et des choix de gouvernance ont conduit à réduire les temps et les coûts associés au cœur de métier. Thierry Breton a poursuivi une déflation relativement indolore de la masse salariale, en utilisant jusqu'en fin 2006 un système existant, financièrement intéressant, de préretraites. Puis le plan NEXt mis en place par Didier Lombard prévoyait le départ de

vingt-deux mille personnes en trois ans sur les soixante mille qui restaient, avec des aides au projet personnel et une incitation au départ à la retraite pour les mères de trois enfants. Mais ces incitations n'ont pas suffi et s'est développée **une forme de harcèlement généralisé**, avec notamment le programme de mobilité « *Time to move* ». Les entretiens individuels, la part variable des rémunérations, tout cela a été dévoyé pour mettre les salariés dans l'inconfort, leur faire comprendre qu'ils seraient mieux ailleurs. Le lien avec les suicides, qui ont profondément touché les salariés, est difficilement mesurable mais sûrement réel.

Si France Télécom était une entreprise privée comme les autres, il y aurait eu un plan social, une purge, note Francis Ginsbourger. Mais les anciens étant surtout des fonctionnaires, on a instauré la mise en inconfort pour les faire partir. Une des façons d'inciter les fonctionnaires à quitter l'entreprise, c'est de les muter ou de les menacer d'une mobilité. *Time to move*, supprimé en octobre 2009, était « une forme de lettre de cachet » à laquelle chacun tentait d'échapper individuellement, explique Yves Montagnon. Le cénacle des dirigeants était totalement coupé du reste de l'entreprise, à un tel point que Didier Lombard était probablement sincère en découvrant l'ampleur du désastre. Ses courtisans l'empêchaient de voir la réalité.

Depuis septembre 2009, France Télécom a mis en place des commissions de négociation sur divers sujets. Les organisations syndicales y participent activement et participeront aussi aux commissions de suivi, parce que ce qui est décidé centralement ne se réalisera pas forcément sur le terrain. Les « Assises de la refondation » rassemblent des salariés volontaires. On y voit que « le cadre ne sait plus où il habite ». Le cadre ressent un conflit de plus en plus fréquent entre les valeurs de l'entreprise et ses propres valeurs. « Par valeurs de l'entreprise, j'entends non pas celles qui sont affichées mais celles qui sont mises en œuvre », précise Yves Montagnon. Il faudrait commencer par préciser le rôle que devrait avoir le cadre, car « on est presque honteux d'avoir perdu, par loyauté excessive, la mission managériale ».

Suite aux directives européennes sur les services publics, la Direction Générale des Télécommunications est devenue la société anonyme France Télécom. Elle s'est internationalisée par croissance externe au prix d'un lourd endettement à court terme qui va provoquer l'effondrement du cours de l'action. Le plan NExT est déployé de 2005 à 2009, l'objectif affiché est de fournir aux clients l'ensemble des services de télécommunication de façon intégrée sous marque unique Orange, en réduisant les coûts salariaux par fonte des effectifs. Objectifs chiffrés : suppression de 22 000 emplois, 10 000 changements de métier, 8 000 embauches. Une série de suicides a fait scandale et provoqué des changements importants à la tête de l'entreprise.

Le débat avec la salle

Une syndicaliste de France Télécom affirme : « on est passé du management par la motivation au management par la menace ». Les problèmes ne proviennent pas des personnes mais du système. La Poste a les mêmes problèmes que France Télécom, rapporte un autre syndicaliste : Jean-Paul Bailly tient un discours de respect des personnes mais les choses sont très différentes sur le terrain. En région, les responsables locaux - directeur territorial et DRH - changent fréquemment. Ils ont des objectifs personnels sur une durée très courte, il n'est plus possible de négocier. Le seul objectif de la Poste est d'avoir des comptes « propres » au 1^{er} janvier 2011. Il faut donc faire partir des gens.

Le secrétaire général d'une direction ministérielle disait, il y a quelques années, qu'il fallait prendre exemple sur France Télécom et faire une mobilité tous les trois ou quatre ans, témoigne quelqu'un du ministère de l'Économie. La pression dans les administrations prend les mêmes formes, avec cependant moins d'acuité, affirme un syndicaliste. La RGPP – révision générale des politiques publiques – a divisé par deux le nombre des services, les agents ont été mélangés et ont perdu leur identité professionnelle. Ils sont soumis à **une pression plus forte sur les résultats**, alors qu'il y a diminution des effectifs.

Un syndicaliste d'Areva ne croit pas à la bonne foi des dirigeants. Il fait remarquer qu'on ne parle que des suicides dans les maisons mères et pas de ceux qui se passent dans les filiales et chez les sous-traitants. S'il existe des chartes, des déontologues, des cellules d'écoute, c'est parce que les entreprises ont réalisé qu'il y avait un problème. Certes, il y a des courtisans mais la direction générale sait ce qui se passe. Areva s'est séparé brutalement de cadres qui s'étaient rebellés, la direction préférant licencier les « gêneurs » plutôt que s'interroger sur ses pratiques.

Les processus porteurs de crise existent depuis longtemps, répond Francis Ginsbourger, mais on ne les a pas vus et donc on ne les a pas gérés. Les changements de métier et d'organisation, sont des changements identitaires. On a raté le tournant de la GPEC, en travaillant avec des grandes catégories et des logiciels, et non au cas par cas.

Le virus qui est dans les gènes de HP - la gestion à l'anglo-saxonne - a été inoculé à France Télécom et a été aggravé par la concentration à la française. Pour HP, tout est décidé depuis Palo Alto, déplore Marc Amiaud. Il n'y a plus de négociation : ce que propose la direction est à

prendre ou à laisser. La seule chose qui fasse peur aux Américains étant de perdre en justice, le comité d'entreprise et les organisations syndicales se servent de l'arme judiciaire. La direction considère que seuls 10% des commerciaux sont essentiels pour le chiffre d'affaires, les 90% restant étant des ressources « banales » qui peuvent partir sans que cela pose problème. Sur ces bases, un manager a imprudemment écrit dans un courriel qu'il fallait qu'au moins 5% des salariés se voient attribuer la note « insuffisante ». D'autres managers, choqués, en ont informé les syndicalistes, qui ont attaqué l'entreprise pour distribution forcée des notations et le TGI de Nanterre leur a donné raison. Auparavant, une action contre le transfert d'employés vers une société *low cost* avait été perdue au TGI, mais avec des attendus qui étaient une véritable incitation à interjeter appel. Une autre action en justice est prévue, à propos des commerciaux dont les objectifs sont manifestement hors d'atteinte ; elle se fera probablement en commun avec les équipes d'Oracle et d'IBM.

Repli ou engagement, quelles paroles et réactions individuelles ou collectives ?

Session, animée par Patricia Blancard

Dans cette session, trois équipes syndicales se sont exprimées : celle de Renault Rueil, d'Alcatel Lucent France et celle d'Accenture ainsi que Sophie Pochic, chercheuse en Sociologie.

Franck Daout, secrétaire de section Renault Rueil / Lardy

Dans sa volonté d'internationalisation, Renault, après avoir délocalisé les usines de production, passe maintenant à la délocalisation de la R&D, explique Franck Daout. Cela concerne particulièrement l'établissement de Rueil Lardy, qui regroupe deux centres de recherche sur les moteurs et les boîtes de vitesses. La crise a conduit en 2008 à un plan de départs volontaires qui a entraîné perte de compétences, désorganisation, réorganisations, mobilités « pilotées », c'est-à-dire plus ou moins forcées. Les prestataires de services, qui étaient très nombreux, ont dû pour la plupart quitter l'entreprise.

Les cadres ont perdu confiance dans le *top management*, malgré les messages dynamiques de Carlos Ghosn. Ils ont l'impression que la direction navigue à vue et sont sceptiques sur le bien-fondé de l'investissement en Russie. Tout cela conduit à une démotivation, l'année 2009 est donc difficile pour les cadres qui ont vu diminuer la part variable de leur rémunération. Les vingt mille salariés de l'ingénierie travaillent désormais quatre jours sur cinq mais, à l'exception de quelques réunions supprimées, la plupart font en quatre jours ce qu'ils faisaient auparavant en cinq, car les projets doivent respecter le calendrier de sortie. Tout ce qui est stage de capitalisation est mis de côté, l'entreprise se vide, les directeurs bloquent les mobilités. Certains secteurs sont décimés par les départs. Les gens des secteurs du cœur de métier n'ont pas pu partir, alors que ceux des RH ont pu le faire. L'usine de Flins a dû arrêter le plan de départs car trop de salariés s'en allaient. La passion qui anime les gens de la mécanique n'est plus là. Et cela n'ira pas mieux en 2010.

Les réactions sont individuelles : on courbe le dos, on se recentre sur sa famille. Certains jeunes cadres, qui n'ont pas bénéficié du plan, ont quitté malgré tout l'entreprise. De leur côté, les ingénieurs des centres d'essai qui sont très diplômés mais dont le marché du travail est étroit restent dans l'entreprise mais avec beaucoup moins de motivation.

La convention collective de la Métallurgie fait une grosse différence entre cadres et non-cadres, note Patricia Blancard, mais aujourd'hui, les ingénieurs et cadres se sentent très proches des techniciens. Tout le monde est soumis au même mode de fonctionnement, confirme Franck Daout, et il y a eu une vraie solidarité sur le chômage partiel, le salaire de base a été assuré à 100% pour tous grâce à la renonciation par les cadres à un certain nombre de jours de RTT.

Début 2009, une manifestation a été organisée en solidarité avec les salariés des prestataires dont les contrats n'étaient pas renouvelés. « Les cadres nous ont soutenus moralement mais n'ont pas bougé concrètement pour leurs collègues », regrette Franck Daout, ajoutant « Nous avons affirmé que cela faisait disparaître des compétences, ce que la direction reconnaît aujourd'hui ».

Chez Renault, Franck Daout constate une modification progressive du regard des cadres sur le syndicalisme. Les jeunes cadres sont présents dans les associations, dans les réseaux sociaux sur Internet, ils n'ont pas *a priori* une bonne image du syndicalisme, qui leur paraît ringard et déchiré par des querelles intestines. Néanmoins beaucoup de cadres, y compris des managers, s'adressent à la CFDT pour recevoir une information claire. Le travail en commun avec la CGT tendance Thibaut est bien perçu. L'équipe syndicale de Renault a réalisé des études sur l'avenir de l'automobile et tient un discours cohérent. Des jeunes ont adhéré, des anciens sont revenus, mais ce n'est pas encore massif.

Lubiku Miankeba, ingénieur télécoms, délégué syndical CFDT de Alcatel Lucent France (ALF)

Chez Alcatel, la crise ne date pas de 2008 mais de l'explosion de la bulle Internet en 2000, précise Lubiku Miankeba. Divers plans sociaux ont suivi, dont le rythme s'est accéléré en 2006 après la fusion avec l'américain Lucent. Cette année, le plan social sera coercitif. **La valeur métier ne compte pas** pour les dirigeants, qui sont obsédés par les chiffres. Les effectifs doivent diminuer de 10%, le salaire ne sera plus basé sur la convention collective de la Métallurgie mais sur le poste occupé, ce qui peut conduire à une remise en cause du salaire en cas de changement de poste. Il n'y a plus de bureaux attribués mais un système flexible de postes de travail. Les cadres doivent signer un code de bonne conduite et des indicateurs comportementaux ont été introduits, du genre « passion et énergie » ou « mène courageusement son action ».

Le comportement le plus fréquent des cadres est le repli sur soi. Les jeunes essaient d'aller voir ailleurs en empochant le pécule de départ. Certains demandent : que font les syndicats ?, ce à quoi les cédétistes répondent : travaillons ensemble. D'autres passent de la léthargie à l'extrémisme, avec des projets de blocage de l'autoroute A86 !

Chez Alcatel Lucent, Lubiku Miankeba note un léger frémissement. L'attitude consumériste des salariés qui viennent chercher de l'information existe toujours mais ils cherchent aussi à discuter. La CFDT, qui a la majorité absolue dans l'entreprise et dont la plupart des militants ont des contraintes opérationnelles en-dehors de leur mandat, essaie d'impliquer ces personnes dans des groupes de travail.

Alcatel Lucent est un des principaux équipementiers de télécommunications. Il emploie environ 77 000 personnes dans 130 pays. Société de droit français, son siège social est à Paris. Les principaux actionnaires sont des investisseurs institutionnels et fonds de placements. L'entreprise est née de la fusion en 2006 de Alcatel (France) et Lucent Technologies (Etats-Unis). Après un conflit social dû à d'importantes suppressions d'emploi et de mauvais résultats financiers, la fusion est considérée comme un échec et les deux dirigeants Serge Tchuruk et Patricia Russo ont quitté le groupe en juillet 2008.

Jérôme Chemin, délégué syndical chez Accenture

Le cœur du modèle d'Accenture, c'est l'**individualisation**, analyse Jérôme Chemin. Travailler en petites équipes chez le client conduit à un déficit d'appartenance à l'entreprise. L'individualisation est très forte en termes de carrière, avec le *ranking*, et le « *up or out* », qui étaient bien acceptés jusqu'à la crise. Avec celle-ci, le système s'est grippé, le nombre de postes de management a diminué. N'ayant plus d'augmentation de salaire ni d'évolution de carrière, les cadres sont moins tentés d'accepter quinze heures de travail par jour et un départ à l'étranger du jour au lendemain.

On a affaire aujourd'hui à la « **génération Y** », qui n'est plus prête à s'engager corps et âme dans le travail. Il faut à ces jeunes plus que la carrière et le salaire, et ce nouvel état d'esprit déstabilise la direction et la DRH. L'entreprise communique beaucoup mais il existe un écart de plus en plus grand entre ce qui est véhiculé à l'extérieur et ce qui est vécu à l'intérieur. Les consultants ne se reconnaissent pas forcément dans le système d'évaluation de 1 à 5. La crise conduit à réduire les coûts, si bien qu'il y a moins de promotions. Des cadres notés 3 (« a rempli ses objectifs ») n'ont pas d'augmentation de salaire. Alors les gens partent. Il n'y a pas de plan de sauvegarde de l'emploi, ce qui est regretté par certains salariés. Les départs sont gérés individuellement et certains cadres, qui avaient accepté de partir sur rupture conventionnelle avec douze mois de salaire se rendent compte ensuite que cela peut produire des dégâts.

La culture syndicale est très pauvre chez Accenture, explique Jérôme Chemin. Beaucoup de cadres votent CGC par réflexe sur le nom du syndicat, mais quand ils commencent à s'intéresser, ils votent CGT, CFDT ou CFTC. Depuis 2004, la CFDT essaie de mener des actions collectives mais le problème est de fidéliser les sympathisants. En période de crise, les gens viennent dans le local

syndical parler de leurs problèmes professionnels et personnels, demandent qu'on accompagne leur départ. Les syndicats n'ayant pas le droit de communiquer sur la messagerie professionnelle, la CFDT diffuse sur les adresses personnelles une newsletter, qui rencontre un vrai succès, y compris auprès de *senior managers*.

Accenture est le nouveau nom d'Andersen Consulting, gros cabinet de conseil en organisation et nouvelles technologies. Il compte 97% de cadres, la moyenne d'âge est de 33 ans et l'ancienneté est faible. Un grand bouleversement est intervenu en 2004, avec l'introduction en Bourse de l'entreprise qui était auparavant une partnership. Cela a engendré la nécessité de réduire les coûts et de standardiser les process.

Loyauté et instabilité

Intervention de Sophie Pochic

Sophie Pochic, chercheuse en sociologie, qui a participé aux travaux des équipes syndicales, résume à grands traits. La loyauté des cadres est-elle mise à l'épreuve ? Y a-t-il tentation de retrait ? Ou rébellion ? Le rapport au travail comporte plusieurs dimensions distinctes, comme l'analyse Olivier Cousin dans son ouvrage, *les cadres à l'épreuve du travail* :

- le rapport à l'organisation, à la stratégie et à la gestion, qui se traduit par l'aspiration à une reconnaissance en termes de salaire et de carrière ;
- le rapport aux pairs ;
- le rapport à l'activité de travail et au métier. Ces trois dimensions ne sont pas toujours en cohérence. Et quand elles sont impactées toutes les trois, lorsque la stratégie se fait au détriment des pairs et de l'activité, l'ensemble est d'une grande fragilité.

Dans certaines entreprises, le gel des salaires et la sélectivité des bonus engendrent une instabilité. Les adeptes de l'individualisme et de la méritocratie prennent conscience des **effets pervers du système** quand ils sont eux-mêmes touchés. Le rapport aux pairs peut être une protection mais il est parfois lui-même désorganisé. Le départ des gens des RH et des jeunes déstabilise autant qu'un plan social. Le rapport à l'activité de travail et au métier peut être un refuge, un moyen de défense, sur le thème « Je refuse la suppression de mon poste, qui est indispensable à l'entreprise ». Cela peut entraîner un **surinvestissement** du cadre, au delà des attentes de l'organisation. Le socle du métier est parfois délibérément cassé par les mutations, par la disparition de certains métiers, par des périodes d'inter-contrats plus longues.

Le rapport au syndicat pourrait être analysé de la même façon :

- le rapport à l'organisation ;
- le rapport aux pairs - ici les adhérents et militants - ;
- le rapport à l'adhésion, à l'engagement syndical. Le rapport au syndicat semble évoluer, les cadres prennent conscience de l'utilité des organisations syndicales, quand les actions collectives leur apportent quelque chose de palpable pour eux-mêmes. Le rapport aux pairs est celui de la sollicitation pour l'écoute, les conseils individuels. Ils sont nombreux à venir **chercher de l'information sur l'avenir de l'entreprise**. Beaucoup ne s'engagent pas parce qu'ils ont peur des représailles, dans un contexte où toute critique peut être transformée en délit. Par ailleurs, le mandat est chronophage et les objectifs professionnels individuels ne changent pas. On est sur le registre « Je n'ai pas le temps ou je n'ai pas le courage ». Néanmoins certains sont amenés à agir et à prendre un mandat, alors que d'autres ont un engagement plus discret et témoignent anonymement.

Le débat avec la salle

Quelqu'un fait remarquer qu'on a parlé jusqu'ici de grandes entreprises composées d'une majorité de cadres. Mais comment cela se passe-t-il dans les PME ? Quels sont les lieux d'écoute que nous pouvons leur apporter ? L'identité professionnelle peut-elle les réunir, sans tomber dans le corporatisme ?

Cette identité professionnelle n'est pas immuable ; des jeunes quittent le métier du conseil, comme le rappelle Jérôme Chemin, et d'anciens managers se sont reconvertis dans le foie gras ou les voyages. Il existe autre chose que le travail : la culture, la politique, la famille...

La quasi-totalité des PME sont sous-traitantes des grands groupes, rappelle Patricia Blancard, il y a donc moyen d'agir, **les grandes sections d'entreprise doivent s'occuper de l'ensemble de la chaîne de valeur**. Mais lorsque des salariés d'une filiale veulent créer une section syndicale, ils ne savent pas à qui s'adresser, il n'y a pas de communication entre les structures syndicales, c'est un point qui doit être regardé en face.

Il y a soixante ans, les entreprises gagnaient de l'argent en supprimant des postes d'ouvriers, maintenant elles en gagnent en supprimant des postes de cadres. La CFDT d'Alcatel Lucent, qui veut être force de proposition et pas seulement de contestation, a rédigé une étude stratégique sur le devenir de l'entreprise.

Management, gouvernance, ressources humaines : questions et perspectives

Table ronde animée par Bernard Masingue,
président de l'Observatoire des cadres

Il nous faut maintenant passer du diagnostic aux pistes d'action, propose Bernard Masingue. Ces pistes d'actions peuvent s'ordonner autour de quelques grands thèmes : la qualité du travail, thème qui sera présenté par Patrick Conjard de l'ANACT ; la question du management avec Anne Pezet, professeur de gestion à Dauphine ; la gouvernance des entreprises avec Marc Fleurbaey, économiste et philosophe, professeur à Paris Descartes ; le rôle de la GRH avec Xavier Baron, expert en GRH. Et tout cela sera confronté au point de vue de Dominique Azam, directeur des affaires sociales de Saint-Gobain.

Parler de travail et de management

Dans cette période de crise, de réorganisation, de restructurations, **il est beaucoup question d'emploi**, surtout pour les organisations syndicales, **et il est peu question du travail**, constate Patrick Conjard, qui préfère le concept de management du travail. Il faut insister sur le rôle du manager dans l'organisation du travail. Quel rôle l'encadrement peut-il jouer en la matière, alors qu'il existe d'autres acteurs : les collectifs de travail, les RH, les organisations syndicales ? A quelles conditions peut-on mettre le travail au centre des préoccupations du management ?

Anne Pezet prône, quant à elle, la critique du management. Mais quelles formes donner à cette critique ? Au-delà de la dénonciation stérile de la vie quotidienne, qu'on trouve par exemple dans quelques livres à succès, elle voit deux pistes d'action. D'abord, s'intéresser à **la manière dont est enseigné le management**, faire intervenir les organisations syndicales et pas seulement les directions dans les formations. Ensuite, il faut **réfléchir aux usages des techniques de management et aux solutions alternatives**. Cela peut se faire avec l'appui des organisations syndicales, notamment de la CFDT qui est en pointe avec le Groupe Outils de gestion qui travaille sur ces thèmes.

Marc Fleurbaey souligne l'accentuation de la **fracture entre l'équipe dirigeante et la base, cadres inclus**. Ce phénomène a des conséquences en termes de gâchis humain, de perte de compétences, de déficit de productivité. Pour lui, cette coupure est due au manque de démocratie dans la gouvernance d'entreprise. Les intérêts des parties prenantes, dont les salariés, ne sont pas suffisamment pris en compte. Marc Fleurbaey plaide pour une meilleure intégration des salariés dans les processus de décision. Certes, améliorer la gouvernance d'entreprise dans une économie mondialisée n'a rien d'évident. Pour y parvenir, il faut élargir le champ des modes d'action, s'appuyer sur ceux qui sont devenus puissants : les acheteurs et les investisseurs. Il faut réinvestir le discours sur l'éthique et la RSE dans le mode de gestion des entreprises, pour que les investisseurs et les consommateurs puissent faire leur choix avec davantage de lucidité. Il faut aussi réfléchir au rôle des organisations syndicales : est-ce que la démocratie dans l'entreprise consiste à donner davantage de pouvoir aux syndicats ? La réponse n'est pas évidente.

Nous avons à faire une conversion des représentations de l'homme au travail, ajoute Xavier Baron. L'entreprise communautaire, le *deal* social, c'est fini. Le travail a changé. Travailler c'est aujourd'hui produire de l'information. Or, si on sait vendre l'information, **on ne sait pas penser la productivité de l'information**. Tant que l'on n'aura pas compris comment faire des gains de productivité dans ce contexte, on continuera à se focaliser sur la baisse des coûts.

Le facteur RH

Pour Xavier Baron, depuis quinze ans, la GPEC, l'entretien individuel et beaucoup de processus RH ont été vécus par les salariés comme des simulacres. Le salarié est durablement fragilisé, parce que la main d'œuvre, y compris la main d'œuvre qualifiée, n'est plus une denrée rare

depuis qu'elle est mondialisée. Or la fonction RH ne peut pas être une fonction de gestion de processus, elle doit être une fonction de gestion de ressources et même de gestion du patrimoine immatériel de l'entreprise, elle doit repenser la question du participatif. La fonction RH est probablement la mieux armée pour aider les dirigeants à changer.

Nous avons vécu une rupture dans les années quatre-vingt-dix, analyse Dominique Azam, la fonction RH a évolué d'un modèle français ou européen vers un modèle anglo-saxon. On parlait de vieille Europe, de ringards, nos banques de réseau étaient dépassées... et puis ce fut la crise. La crise est une opportunité pour les DRH de « déringardiser » l'approche historique qui s'intéresse à l'humain, de peser pour qu'on intègre l'individu dans la réflexion stratégique de l'entreprise, de redonner de la place au collectif, sans oublier l'individu bien sûr, mais en liant individuel et collectif. Il faut avoir un dialogue social qui vive, qui soit puissant. Entre le modèle anglo-saxon de gouvernance et celui de la Chine ou de l'Inde, nous, Européens, avons une voie à trouver. Les comités d'entreprise européens ont un rôle très fort à jouer. Ils sont le lieu adéquat pour peser sur la stratégie et la gouvernance.

Collectifs de travail et compétitivité

À l'Anact, on dit qu'agir sur les conditions de travail, c'est aussi agir sur la compétitivité des entreprises, rappelle Patrick Conjard. Différentes études montrent que le rapport au métier, le fait que les gens se sentent bien ou mal jouent sur leur santé et leur engagement au travail, et donc sur la compétitivité. Il faut voir au delà du résultat, se préoccuper du « comment », gagner en qualité de vie au travail et en performance.

Si on intégrait les retombées humaines en matière de santé, on verrait encore plus nettement que de bonnes conditions de travail ne sont nullement incompatibles avec la performance, affirme Marc Fleurbaey. La Commission Stiglitz, dont il était membre, a abordé la question des critères, c'est le symptôme d'un changement en cours.

Dans les pratiques et les expériences d'entreprise, on voit que les espaces où les gens peuvent parler de leurs difficultés au travail sont de plus en plus réduits. Ces espaces sont perçus comme improductifs alors qu'ils ont des vertus importantes. La marge d'initiative du manager diminue,

alors que c'est cela qui fait la différence. Les collectifs de métier tendent à s'effriter. Il vaudrait mieux connaître le lien entre collectif de travail et santé. Cela renvoie à la reconnaissance et à la professionnalisation des collaborateurs. Améliorer les conditions de travail et l'engagement des cadres suppose de leur donner des marges de manœuvre, de revisiter le pilotage par l'aval et par les seuls résultats quantitatifs.

Les outils de gestion

Anne Pezet souligne que pour gérer l'ensemble, on a trouvé « des super réducteurs », les critères financiers. Les économistes standards ont bâti des théories qui sont **une idéologie de la domination actionnariale** ; il faudrait travailler à une théorie qui les contrebalance. Bien des managers se cachent derrière les indicateurs et les ERP, alors que le rôle d'un manager est d'utiliser les indicateurs autrement, avec un peu de charisme et beaucoup de bon sens.

Mais que dit l'enseignement sur la responsabilité du manager et la démocratie dans l'entreprise ? Un tel cours n'existe tout simplement pas. Anne Pezet serait plutôt pessimiste, car elle a constaté que les cours de *business ethics* se terminent par une interrogation sur « comment contourner la loi ». Et pour apprendre les questions de commandement aux étudiants, HEC les envoie à Saint-Cyr ! L'enseignement du management devrait jouer l'interdisciplinarité, faire intervenir des financiers et des économistes, des philosophes... Elle-même propose aux étudiants des « **ateliers de démontage** » où elle dévoile l'idéologie derrière les techniques.

Un ERP Enterprise Resource Planning, en français un PGI Progiciel de Gestion Intégré, est un « logiciel qui permet de gérer les processus opérationnels d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions de cette dernière comme la gestion des ressources humaines, la gestion comptable, financière, mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement, le commerce électronique ».

Le débat avec la salle

Le débat avec la salle porte d'abord sur les rôles respectifs du manager et du spécialiste des ressources humaines. Le manager est-il « le premier homme des RH » ou bien le fait de lui demander d'être compétent en la matière sert-il à justifier l'affaiblissement de la fonction RH, voire à rendre le salarié seul acteur de son parcours ? On fait remarquer que **la fonction RH a presque disparu des entreprises américanisées**, car elle est considérée comme un centre de coûts. Les responsables RH sont remplacés par des progiciels de gestion intégrée, tout est standardisé, déshumanisé. Dominique Azam affirme qu'il faut redonner à la fonction RH sa place dans la relation entre le patron opérationnel et l'équipe. Le manager opérationnel ne doit pas être un homme des RH mais il doit intégrer les rapports humains ; la vraie fonction de la RH, c'est d'être une passerelle. Malheureusement, ce modèle est aujourd'hui mis à mal. C'est pourquoi il faut se livrer à un lobbying collectif pour démontrer que la fonction RH participe de l'équilibre de l'entreprise.

Les hauts dirigeants n'ont pas assez d'esprit critique. Anne Pezet pense que **le système éducatif français**, surtout celui des classes préparatoires, **pousse à la conformité**. Elle regrette que les futurs managers aient été sélectionnés par leur niveau en mathématiques et note que dans d'autres pays, même dans les pays anglo-saxons, de nombreux managers ont fait de l'histoire, des lettres, de la philo, puis ont complété ces études littéraires par un MBA. Dans son « atelier de démontage », l'idée est de prendre des outils de gestion et de montrer ce qu'il y a derrière. Les étudiants, qui ont été formés à croire à la rationalité des outils de gestion, sont bouleversés quand ils comprennent que la fonction de ceux-ci est de servir de justification à des décisions prises arbitrairement.

L'économie sociale a-t-elle un mode de gestion très différent de celui des entreprises ordinaires ? Le poids des actionnaires est-il seulement un moment de l'histoire ? Il existe un capitalisme industriel, dont Saint-Gobain est un bon exemple, et un capitalisme financier. Il y a en France des entreprises non cotées ou avec des pactes d'actionnaires stables. Il faut peser dans les groupes de gouvernance française ou européenne, plaide Dominique Azam, mais le jour où vous subissez une OPA, c'est fini... Au Japon il y a encore des noyaux durs, alors qu'en France on les a défaits. Nous sommes soumis au vent des *hedge funds* et les analystes financiers font beaucoup de mal.

On confond trop souvent économie de marché et capitalisme, regrette Marc Fleurbaey. Le pouvoir des actionnaires, tel qu'il existe aujourd'hui, n'est pas inéluctable, poursuit le chercheur, qui milite dans une association qui propose une charte et un label de gestion partagée. Les modes de gestion standard ont un coût sociétal. Des changements de critères sont prometteurs pour la statistique publique, pas pour les entreprises où ce sont les questions de pouvoir qui comptent. Mais comment changer la gouvernance dans un monde où tout est coopté ? Des règles existent, il est assez facile de les appliquer : mettre des salariés au sein des conseils d'administration, faire jouer un plus grand rôle au CE et au comité d'entreprise européen. Mais il faut que les entreprises soient incitées à le faire.

En conclusion du débat, Bernard Masingue résume trois pistes d'action :

- s'intéresser au pouvoir d'actionnaires différents des purs financiers ;
- jouer le développement durable, en trouvant, dans l'entreprise comme au plan mondial, les moins mauvais compromis possibles ;
- militer pour de nouvelles formes de formation au management, qui prennent en compte la performance collective.

Bilan du colloque et analyse de la CFDT Cadres : Agir en proximité avec les cadres

**par Jean-Paul Bouchet, secrétaire général de la CFDT Cadres
et vice-président de l'Observatoire des Cadres**

Lorsque l'Observatoire des cadres et la CFDT Cadres ont décidé en début d'année 2009 d'organiser ce colloque, la crise n'avait encore produit tous ses effets. Nous nous posions la question de savoir, si cette crise ou ces crises avaient ou allaient changer quelque chose dans le quotidien des salariés et des cadres en particulier, dans le management et les pratiques des entreprises.

A cette question, vous avez aujourd'hui apporté des réponses. S'il fallait retenir quelques phrases ou formules qui caractérisent fortement les environnements que vous avez décrits, je retiendrais volontiers les suivantes : « on est devant des murs », « pas de perspectives d'avenir, no future », « pas de marges de manœuvres, tout est contraint », « on ne demande qu'à bien travailler », « qu'on nous laisse faire notre métier, simplement », « qu'on nous donne les moyens d'une réelle autonomie ».

Cette crise a révélé des transformations silencieuses dont le début précède largement celui de la crise financière. Elle a eu un effet révélateur, elle a mis sur le devant de la scène un certain nombre de dysfonctionnements, mais aussi de dérives, pouvant conduire à des situations dramatiques pour les salariés. Lorsque celles-ci prennent le nom de « Time to move » ou de « mises en inconfort », sans le moindre discernement ou le moindre recul, sans mesure d'accompagnement, vous avez raison de dénoncer haut et fort ces dérives. Le cas de France Télécom est emblématique, il n'est malheureusement pas isolé. Mais vous êtes aussi des cadres, des managers. A vous de dire, de parler, vous qui êtes dedans. Votre parole est légitime. Si ce colloque a permis de libérer la parole, celle de cadres au travail, alors il a déjà réussi.

Vous nous avez dit aussi la distance qui vous sépare des directions des entreprises. Cette distance, nous la sentions grandir depuis quelques mois. La recherche action conduite en 2008 avec de nombreuses équipes révélait déjà cet écart entre direction et salariés. Ce diagnostic n'est plus seulement le nôtre. Il est partagé aujourd'hui par de très nombreux DRH et dirigeants d'entreprises.

Les yeux rivés sur la performance financière et la valeur actionnariale ne permettent plus de voir l'activité, le métier, le travail, les compétences, le dedans. Les « petits arrangements entre amis » ou « la cooptation organisée » avec partage de bonus et autres parachutes dorés se sont opérés au détriment de l'investissement dans l'outil de travail et de production, dans le capital humain de l'entreprise.

Vous nous avez dit enfin combien les outils de gestion, de reporting, de suivi, ont pris une place déterminante dans le contenu de votre travail, le « travail gris » l'avez-vous qualifié. Toujours plus d'instruments de contrôle et de suivi, comme si de nombreux décideurs voulaient ainsi se rassurer, rendre plus visible non pas l'activité, le travail, mais le résultat de celui-ci. La sur-gestion pour reprendre les propos de Francis Ginsbourger. Et un paradoxe grandissant, le déficit RH de proximité, le déficit de reconnaissance et de valorisation des compétences, des métiers, le manque de soutien, d'appui aux professionnels, aux managers de proximité. Tout l'inverse, l'a-gestion.

Des outils, des systèmes, qui donnent parfois l'illusion de la maîtrise d'une plus grande complexité des environnements, des univers de travail. Sans nier la contribution de certains outils à une meilleure maîtrise de celle-ci, force est de constater que la seule rationalité instrumentale n'a jamais été et ne sera jamais LA réponse à la résolution de tous les problèmes. A cette overdose d'outils, nous préférons la pluridisciplinarité des expertises et des compétences, la pluralité des acteurs et des points de vue, la co-construction des règles de gestion et d'organisation et la confrontation organisée des logiques des différentes parties prenantes, une autre façon de maîtriser la complexité en remettant du jeu collectif dans les rouages de l'entreprise.

Les outils de gestion ne sont jamais neutres. Ils portent des modèles dont les effets sur le management, l'organisation du travail ne sont plus à démontrer. Comment les questionner le plus en amont possible, au moment des choix, avant qu'ils ne produisent tous leurs effets. Qui a questionné le *Business Process Reengineering* lorsque celui-ci a été introduit dans les entreprises ? Qui questionne aujourd'hui le *lean management* ? Comment créer les conditions d'une alerte professionnelle avant que ces outils de gestion ne fassent l'objet de dérives et ne provoquent des accidents ? Comment permettre le questionnement, la controverse, le débat contradictoire, pour prévenir ces risques avant qu'il ne soit trop tard ? Comment créer les conditions d'un « bien travailler », celles d'un « bien manager » au sens d'un management responsable synonyme de management durable ?

Quelles réponses le syndicalisme veut-il et peut-il apporter à toutes ces questions ? Une réponse unique ne saurait suffire. Le syndicalisme a vocation à intervenir à différents niveaux, y compris à l'échelon européen et international. Au niveau national interprofessionnel, il négocie tous les jours, pour amortir les conséquences sociales de la crise. Il est à l'origine des dispositifs d'aide aux salariés les plus touchés. Il formule des propositions pour sortir de la crise, réinvestir en R&D, dans les stratégies industrielles, investir dans la formation professionnelle. Il propose de changer la gouvernance des entreprises pour un développement plus équilibré, plus durable, pour une responsabilité sociale des entreprises.

Chaque jour, aux côtés des salariés, des élus se battent pour sauvegarder des emplois, éviter des fermetures d'entreprises, pour soutenir les salariés en difficulté, et des élus négocient pour maintenir des seniors dans l'emploi, favoriser l'insertion des jeunes, prévenir les risques psychosociaux. Chaque jour, des salariés nous disent leur attachement au travail bien fait, à la reconnaissance de leur métier, de leurs activités, de leurs compétences. Ils nous disent leur souffrance de ne pouvoir bien travailler, leur malaise de relations professionnelles misant tout sur l'individualisation, la concurrence interne.

Chaque jour, des cadres nous disent leur exigence d'un travailler autrement, d'un manager autrement, de conditions d'exercice de leurs responsabilités professionnelles de nature à satisfaire performance économique, sociale, environnementale ; en une formule plus ramassée, leur demande d'un management responsable. Ils nous disent leur envie de devenir ou redevenir acteur de la mise en scène du travail, du développement des compétences des membres de leur équipe, leur souhait de desserrer l'étau des contraintes, de retrouver des marges de manœuvre et au final de reprendre du pouvoir sur l'organisation du travail.

Le syndicalisme a une histoire avec l'organisation du travail, cette « prérogative patronale » dans un univers de production industrielle de masse. Le travail a profondément changé dans une économie servicielle et de production immatérielle, où les prescripteurs sont multiples : clients, usagers, collègues, chef de projet, responsable hiérarchique, outils de gestion automatisée. Les technologies de l'information et de la communication ont ajouté la porosité des temps et des lieux de travail et transformé en profondeur les possibilités d'organiser le travail. Notre étude prospective sur le travail des cadres dans 20 ans a pointé clairement ces évolutions. La réponse syndicale d'hier est-elle encore adaptée ? Les contrepouvoirs d'hier sont-ils toujours pertinents ?

Nous souhaitons poursuivre cette réflexion avec vous ici présents, avec les chercheurs, les scientifiques, les partenaires de l'Observatoire des cadres. En repartant du travail, des compétences, des métiers, des identités professionnelles, le syndicalisme est invité à apporter des réponses de proximité, des services professionnels, à reprendre du pouvoir d'organisation. Une autre forme peut-être de contrepouvoir, de proximité faisant large place au professionnel, n'ignorant en rien l'intérêt général. Ce colloque est donc une étape d'un cheminement, vous l'aurez bien compris.

Références

Entretien avec Marc Amiaud et Yves Montagnon, l'impact de la crise financière, Cadres CFDT n°438
Montagnon, Yves (octobre 2010)
Le cRasH programme à France Télécom, éditions Paulo Ramand (octobre 2010)
http://www.paulo-ramand-editions.fr/detail_livre.php?recordID=140

Bibliographie

Xavier Baron
Note de lecture. Pierre Boisard, Le nouvel âge du travail
Hachette Littératures, coll. « Tapage », 2009, 211 pages
Cadres-CFDT n°437, novembre 2009

Olivier Cousin
Carrière et identité. Les cadres face à la fin du modèle intégré
Cadres-CFDT n°404, mai 2003

Emmanuel Couvreur
Conditions de travail en ingénierie. Un défi pour la CFDT Renault
Cadres-CFDT n°428, mars 2008

Francis Ginsbourger
Ressourcer la critique de l'organisation du travail. Que nous disent les suicides professionnels?
Cadres-CFDT n°437, novembre 2009

Francis Ginsbourger
Définitions du travail et pouvoir d'organisation. A propos du phénomène « risques psychosociaux »
Cadres-CFDT n°434, mai 2009

Jacques Monat
Note de lecture. Henri Pinaud, La gestion des ressources humaines en France. Histoire critique
L'Harmattan, 2008. 217 pages
Cadres-CFDT n°435-436, août 2009

Anne Pezet
« Avec cette nouvelle méthode de management, nous serons plus performants ! »
Extrait de CriM (critique & management), Petit bréviaire des idées reçues en management, La Découverte, 2009

Florence Osty
Le temps des déséquilibres. Une lecture du mal-être des cadres
Cadres-CFDT n°432, novembre 2008

Sophie Pochic
Les cadres au cœur des réorganisations. Le travail comme point aveugle
Cadres-CFDT n°432, novembre 2008

Richard Robert. Entretien avec Xavier Baron
« Loué soit le Client ». Du recours à l'imaginaire religieux dans le management
Cadres-CFDT n°433, janvier 2009

Richard Robert
La rationalité limitée... et ses limites. Indicateurs de gestion et stratégies absurdes
Cadres-CFDT n°433, Janvier 2009



Séminaire du 1^{er} avril 2010

Ce qui tue le travail



Séminaire du 1^{er} avril 2010

Ce qui tue le travail

Résumé du séminaire

Ce séminaire s'inscrit dans le prolongement du colloque de l'Observatoire des Cadres du 2 décembre 2009 et s'appuie sur le récent ouvrage *Ce qui tue le travail* de Francis Ginsbourger, chercheur, postfacé par Jean-Paul Bouchet de la CFDT Cadres.

Pourquoi ce livre, pourquoi maintenant, pourquoi ce titre, s'interroge Francis Ginsbourger ?

Ce qui tue le travail s'oppose au travail qui tue dont on parle dans la presse, et qui est statistiquement faux, car le travail protège du suicide. Le piège du social compassionnel a été tendu par les politiques, estime Francis Ginsbourger. S'il a fonctionné, c'est pour Francis Ginsbourger parce que dans les forces politiques et syndicales, on a trop oublié la réalité du travail. Nous pensons selon l'organisation du travail du monde industriel, qui a culminé pendant les trente glorieuses, lorsque l'avenir était prévisible. Mais aujourd'hui nous vivons dans un monde de services, qui est de plus en plus incertain, et nous raisonnons encore comme dans un monde industriel caractérisé par les grandes séries et le standardisable. Des formats - logiciels, scripts - sont imposés de l'extérieur et les cadres vivent de plus en plus dans le formatage organisé. Nous avons appris à gérer des routines, or il nous faut aujourd'hui gérer des événements.

Pour Francis Ginsbourger, « Travailler plus pour gagner plus » est la riposte politique à « Travailler moins pour que plus de personnes travaillent », le sarkozisme contre le jospinisme. Mais dans les deux cas, il y a une arithmétique du travail et la finalité du travail est oubliée. Pourtant, le travail n'est pas seulement nécessaire pour subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille mais pour être utile à la société. Il est source de valeur identitaire et sociétale.

Le syndicalisme et la question du travail. Le travail a changé, résume Jean-Paul Bouchet : on n'est plus dans les trente glorieuses, mais est-ce que le syndicalisme, lui, a changé ? Pour le troisième intervenant, Jean-Louis Malys, secrétaire national de la CFDT, le rôle d'un syndicat est de produire de la revendication et de l'action syndicale, pas seulement de l'analyse. Les revendications ne sont pas seulement matérielles, le syndicalisme est confronté à des aspirations individuelles auxquelles il lui faut trouver des réponses collectives. L'action ne se limite pas à la grève ou la manifestation. Faire émerger des idées justes, c'est aussi de l'action et les directions ne s'y trompent pas. Il semble à Francis Ginsbourger que le syndicalisme est d'abord vécu comme un instrument de revendication matérielle, alors qu'il doit s'intéresser aux revendications identitaires.

Responsabilité versus culpabilité. Il y a eu des suicides pendant les restructurations mais Francis Ginsbourger s'élève contre les « professionnels du prêt-à-penser » qui ont déclaré que les salariés de base étaient les victimes et les managers des coupables. Entrant dans la rhétorique de la victime et du bourreau, ils parlent de culpabilité et non de responsabilité. La compassion est l'inverse de la

solidarité. La compassion est l'accompagnement de la plainte, elle ne prend pas de distance, alors qu'il convient d'aider les acteurs à prendre de la distance vis-à-vis de ce qu'ils vivent. La dialectique bourreau / victime, sans régulation, relève des sociétés pré-démocratiques, pas de l'âge du syndicalisme. Dans ce débat, la question de l'organisation du travail est primordiale, souligne Jean-Louis Malys. Ainsi dans les négociations sur le harcèlement, les organisations syndicales ont voulu que le terme d'organisation du travail soit intégré dans le document final, alors que pour le patronat, le harcèlement et la violence ne pouvaient être que des dérives individuelles.

Métiers et identités professionnelles. *On ne parle plus de métier, mais simplement de tâches et de fonctions. Pourtant, le métier n'est-il pas une réponse au caractère néfaste des prescriptions, au manque d'espaces de débat ? Jean-Louis Malys souligne que l'anticorporatisme de la CFDT l'a conduit à avoir un problème avec la notion de métier, et qu'il faut retrouver des espaces pour que les métiers puissent s'exprimer dans l'organisation syndicale. Historiquement, souligne Francis Ginsbourger, les corporations étaient des groupes professionnels mais aussi sociaux, voire politiques, qui imposaient leur façon de faire aux employeurs. L'organisation scientifique du travail a eu pour objectif de casser les métiers pour redonner à l'employeur le contrôle de l'organisation du travail. Et la GPEC s'est faite de manière technocratique, sans lien avec les métiers. Pour Jean-Paul Bouchet, la question aujourd'hui est celle de l'identité professionnelle, qui dépasse le métier. L'identité professionnelle est à la fois identité de métier et identité de fonction.*

Parole et autonomie. *Les salariés ne parlent plus de leur travail, parce qu'ils n'ont plus d'espaces pour le faire, note Jean-Louis Malys, pourtant il faut que les temps de coopération soient reconnus. Les cadres qui appellent la CFDT Cadres sur le thème des dilemmes professionnels disent qu'ils ne peuvent pas en parler sur leur lieu de travail. Le droit d'expression des années quatre-vingt créait des moments pour parler des objectifs à atteindre, mais aussi du contenu et de la finalité du travail. Il faudrait réinventer quelque chose. A ce propos, Jean-Louis Malys se dit persuadé qu'il faut inventer de nouveaux services aux adhérents CFDT, par exemple pour aider les salariés, et particulièrement les cadres, à s'orienter.*

Intervenants



Francis GINSBOURGER est un compagnon de route de la CFDT, chercheur, intervenant en entreprise, auteur de plusieurs livres. « Ce qui tue le travail », fruit d'un long travail de contact avec le réel, contribue dans l'objectif de l'Observatoire des cadres, qui est d'outiller pour agir.



Jean-Louis MALYS est secrétaire national de la CFDT, en charge de la santé au travail, de la vie au travail et des handicapés.



Jean-Paul BOUCHET est secrétaire général de la CFDT Cadres. Grand connaisseur des technologies de l'information et de la communication, ayant des responsabilités internationales, il est très concerné par la question de la responsabilité des cadres. Dans sa postface du livre de Francis Ginsbourger, il attire l'attention sur le pouvoir d'action des cadres.

Compte rendu du séminaire

Introduction

Après avoir souhaité la bienvenue aux participants et remercié la Macif d'accueillir l'Observatoire des cadres dans son auditorium, Bernard Jarry-Lacombe ouvre le séminaire en expliquant pourquoi l'OdC a choisi le livre de Francis Ginsbourger pour la rencontre de ce soir. Ce livre nous invite en effet à relire l'histoire du travail, et à jeter un regard décapant sur les trente dernières années, indispensable pour comprendre aujourd'hui. L'auteur estime que nous avons mis collectivement la tête dans le sable et qu'au final la question de l'organisation du travail dans ses rapports avec les problèmes de l'emploi n'a pas été posée, sauf sous un angle : le travail comme coût à réduire. Mais il voit la période actuelle comme porteuse de signes d'une transformation qui se cherche et il nous invite à ouvrir les portes d'une nouvelle étape à construire. Au-delà de son titre, ce livre peut donc nous redonner de l'espérance. En tout cas il pose des questions essentielles.

Francis Ginsbourger intervient ensuite. Pourquoi ce livre, pourquoi maintenant, pourquoi ce titre ? **Ce qui tue le travail** s'oppose au **travail qui tue** dont on parle dans la presse, car ce n'est pas le travail qui tue. En septembre et octobre derniers, les unes de la presse étaient consacrées au thème du travail qui tue, à la suite d'une série de suicides à France Télécom, qui était la « réplique » d'une série auparavant au Technocentre de Guyancourt. Il faut néanmoins noter que le nombre de suicides en 2009 a été le même qu'en 2000 et 2002. Le travail qui tue, c'est statistiquement faux, le travail protège du suicide.

Les problèmes de France Télécom se posent depuis longtemps et ne sont pas réglés. L'administration des télécommunications a été transformée en entreprise mais la plupart des personnels en place ont gardé leur statut de fonctionnaire. Comme on ne pouvait pas les licencier, on a introduit les mutations forcées pour les déstabiliser et les amener à quitter l'entreprise.

Intelligibilité, indignation, espérance

Francis Ginsbourger affirme : « je veux vous donner de l'intelligibilité, mais l'indignation est première et l'espérance n'est pas absente. » On peut s'indigner devant la mise en spectacle de la thèse – discutable – de la souffrance au travail. Ce prêt-à-penser représentait l'essentiel des enquêtes et des interviews, tant des journalistes que des spécialistes. Pourtant, les analyses doivent **ouvrir sur l'action et ne pas favoriser la plainte**, plainte sous les deux acceptions du terme, au sens de sentiment de mal-être et au sens juridique du terme. La thèse de la souffrance au travail est une rhétorique de la plainte et les questions de souffrance mentale sont devenues, en deux ou trois ans, des questions de souffrance sociale. On nous dit avoir besoin de psychologues et de psychiatres, pour protéger les entreprises contre les risques que leur font courir les salariés ou pour protéger les salariés contre les risques que leur font courir les entreprises.

Il ne faut pas laisser le travail aux psychologues, aux médecins et aux juristes, affirme lui aussi Jean-Louis Malys. On a besoin d'eux mais surtout ne leur laissons pas le pouvoir !

Le **piège du social compassionnel** a été tendu par les politiques, estime Francis Ginsbourger. Si ce piège peut fonctionner, c'est parce que dans les forces politiques et syndicales, il y a des angles morts : on a un peu oublié les hommes au travail. « *Mon espoir*, ajoute-t-il, *c'est de réinventer la parole sur le travail* ». Nous pensons toujours en référence à l'organisation du travail du monde industriel, qui a culminé pendant les trente glorieuses. Pour la pensée industrialiste, l'avenir était prévisible, la balistique permettait d'atteindre la cible. Mais nous vivons aujourd'hui dans un univers de services et nous devons **agir dans un monde incertain**. Alors que l'activité industrielle mobilisait le triptyque homme / matière / machine dans un espace relativement ouvert, l'activité servicielle fait jouer les interactions homme / homme dans un espace relativement clos.

Ce qui se développe le plus est le travail sur autrui, l'éducation, la formation, les soins, bref ce que les Anglo-Saxons appellent le *care*. Dans un monde incertain caractérisé par les relations d'homme à homme, le cœur de l'activité ce sont les situations, et la gestion consiste à réduire la complexité de ces situations. Nous vivons dans un monde serviciel, mais nous raisonnons encore comme nous le faisons dans un monde industriel caractérisé par les grandes séries et le standardisable. Des formats – logiciels, scripts – sont imposés de l'extérieur et les cadres vivent de plus en plus dans le formatage organisé. Nous avons appris à gérer des routines et il nous faut aujourd'hui gérer des événements.

Nous avons encore une culture étatiste, l'habitude des grands nombres, du traitement de masse, mais pas du rapport aux personnes ou à de petits collectifs locaux. On fait comme s'il n'y avait que l'État et l'individu, comme s'il n'y avait pas les intermédiaires que sont les organisations syndicales et les associations. La gestion de masse a conduit à ce que beaucoup de gens ont le sentiment de ne pas pouvoir grandir dans leur travail.

La finalité du travail

Le propre de l'activité servicielle est de mettre immédiatement en jeu la finalité du travail. La régulation du travail serviciel passe par des formes qui ne sont jamais prévues d'avance. Ainsi, comme l'a montré une étude d'Isabelle Ferreras, les caissières de supermarché se réfèrent à ce qu'elles jugent juste dans leur rapport au client. De même, les programmes scolaires sont les mêmes pour tout le monde, mais les enseignants passent énormément de temps à tenir compte des différences entre les élèves.

Il existe cinq temps de réaction, note un participant : l'émotion (le syndicaliste est au contact d'hommes et de femmes en souffrance), les études (et Dieu sait s'il y en a !), la revendication, l'action (c'est le plus dur) et l'éthique, qu'on peut appeler aussi la politique (quand on est contre le travail du dimanche, on ne va pas faire ses courses ce jour-là ; sensible à la santé des travailleurs turcs, on n'achète plus de jeans délavés). La question est de **réconcilier la démocratie sociale avec la démocratie politique**, d'équiper les professionnels de ressources en organisation du travail mais aussi en ressources politiques pour gérer des arbitrages et créer l'intérêt général.

Le syndicalisme ne doit pas se laisser déposséder de la question du travail

Au 47^e congrès de la CFDT, en juin 2010, il sera beaucoup question du travail et de l'organisation du travail. Un document préparatoire fait l'analyse de l'intensification du travail. Il soulève la question de **la place du travail dans la société**. Est-ce que les organisations du monde du travail n'ont pas trop laissé le champ libre à ceux qui disent que le travail est d'abord un effort ? Parler de ceux qui se lèvent tôt le matin est dans la droite ligne du **travail considéré comme une punition divine**. Le candidat Sarkozy s'est saisi d'une valeur de l'adversaire pour mieux déstabiliser celui-ci. *Travailler plus pour gagner plus* est la riposte politique à *travailler moins pour que plus de personnes travaillent*. Mais dans les deux cas, il y a une arithmétique du travail. La finalité du travail disparaît.

Faisons le parallèle entre les retraites et les 35 heures. On a peut-être vu le travail davantage dans sa dimension quantitative que dans sa dimension qualitative. Au moment des 35 heures, on a tenté de concilier les deux, en parlant de réorganisation. Pourtant concernant la retraite, on constate que **les salariés fuient le travail comme on fuit une prison**. La question de l'équilibre entre actifs et retraités est plombée. Est-ce qu'elle ne véhicule pas l'idée que le travail doit être réduit parce qu'il est une souffrance ? Pourtant, le travail a une valeur expressive, le travail n'est pas seulement nécessaire pour subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille mais pour être utile à la société, on peut y trouver des raisons de vivre. **Le travail est source de valeur identitaire et sociale.**

Le travail a changé, résume Jean-Paul Bouchet, on n'est plus dans les Trente Glorieuses, mais **est-ce que le syndicalisme a changé ?** Attention : les syndicalistes ne sont pas des entomologistes, assure Jean-Louis Malys, et le rôle d'un syndicat est de produire de la revendication et de l'action syndicale, pas seulement de l'analyse.

Plutôt que de parler de « produire des revendications », Jean-Louis Malys préfère parler de « capter les aspirations des salariés ». Les revendications ne sont pas seulement matérielles, ce sont des aspirations individuelles auxquelles il faut trouver des réponses collectives. L'action, c'est la revendication. L'action, ce n'est pas nécessairement la grève ou la manifestation. Faire sortir des idées justes, c'est aussi de l'action et les directions ne s'y trompent pas.

Il semble à Francis Ginsbourger que le syndicalisme est vu comme un instrument de revendication matérielle, alors qu'il **doit s'intéresser aussi aux revendications identitaires**. La revendication matérielle peut masquer une demande d'autre chose. Les grandes grèves de 1995 étaient celles de travailleurs qui n'arrivaient pas à travailler dans de bonnes conditions.

Un participant interpelle Francis Ginsbourger : « vous reprochez aux syndicats de revendiquer mais la demande fondamentale est la prise en compte du long terme, alors que les directions ne s'occupent que du court terme ».

A quoi sert le syndicalisme ? A quoi sert la DRH ? C'est la même question, expose un syndicaliste de France Télécom. Il y a besoin de délibérations collectives. Dans beaucoup d'entreprises, on s'occupe des RH après tout le reste, regrette Jean-Louis Malys, la fonction RH est méprisée, c'est grave. RH et organisations syndicales ont au moins un intérêt commun : montrer que **quand on mésestime l'humain, on le paye cher**. France Télécom est devenue l'image de la souffrance au travail, Toyota celle du problème technique ; ce sont deux entreprises qui étaient plutôt synonymes de qualité de service et qui se retrouvent aujourd'hui confrontées à une énorme contre-publicité.

Victimes et bourreaux : culpabilité versus responsabilité

Il y a eu des suicides pendant les restructurations, mais Francis Ginsbourger s'élève contre les « professionnels du prêt-à-penser » qui ont déclaré que les salariés de base étaient les victimes et les salariés qui les encadrent des coupables, entrant ainsi dans la rhétorique du bourreau et de la victime. En parlant de **culpabilité et non de responsabilité**, on est parti pour des années de contentieux. La compassion est l'inverse de la solidarité, c'est l'accompagnement de la plainte ; la compassion ne prend pas de distance, alors que ce qu'il faut c'est aider les acteurs à prendre de la distance vis-à-vis de ce qu'ils vivent.

Une même personne peut être à la fois victime et bourreau, remarque une participante, c'est le cas d'un manager victime du sous-effectif et qui va refuser à un salarié de prendre ses jours de paternité. Francis Ginsbourger répète qu'il n'accepte pas les termes de victime et de bourreau. Celui qui impose une contrainte à un autre n'est pas son bourreau. Si la contrainte est considérée comme illégitime, la question se gère en termes de pouvoir. Se placer dans le registre de la compassion est dangereux. La **dialectique bourreau / victime** sans régulation relève des **sociétés pré-démocratiques**, pas de l'âge du syndicalisme.

La question de l'organisation du travail est primordiale, souligne Jean-Louis Malys ; dans les négociations sur le harcèlement, les organisations syndicales se sont battues pendant des mois pour que le terme d'organisation du travail soit intégré dans le document. Pour le patronat, le harcèlement et la violence ne pouvaient être que des dérives individuelles.

Métier, corporatisme et identité professionnelle

Un participant s'étonne de ne pas avoir entendu le mot *métier* dans ce séminaire. On ne parle plus de métier, simplement de tâches et de fonctions. Pourtant, le métier n'est-il pas une réponse au caractère néfaste des prescriptions, au manque d'espaces de débat ? La question est tout-à-fait pertinente, répond Jean-Louis Malys qui souligne que l'anti-corporatisme de la CFDT l'a conduit à avoir un problème avec la notion de métier. Il considère qu'il faut **retrouver des espaces pour que les métiers puissent s'exprimer dans la CFDT**.

Historiquement, souligne Francis Ginsbourger, les corporations étaient des groupes non seulement professionnels mais aussi sociaux, voire politiques, qui imposaient leur façon de faire aux employeurs, qui organisaient le travail. L'organisation scientifique du travail a eu pour effet de casser les métiers et de redonner à l'employeur la maîtrise de l'organisation du travail. Aujourd'hui, la question du métier est centrale, à condition de considérer que le métier est à la fois interne et externe à l'entreprise. Alors que la GPEC s'est faite de manière technocratique, sans lien avec les métiers, il faut gérer les compétences en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Le métier est lié à l'entreprise mais doit permettre au salarié d'acquérir des compétences transférables.

Jean-Paul Bouchet va plus loin. Pour lui, la question centrale est aujourd'hui celle de l'**identité professionnelle**, laquelle va au-delà du métier. L'identité professionnelle est à la fois identité de métier et identité de fonction.

Paroles et autonomie

Les salariés ne parlent plus de leur travail, parce qu'ils n'ont plus d'espaces pour le faire, note Jean-Louis Malys. Un manager peut s'étonner de voir les salariés discuter dans le couloir plutôt que de regagner leur poste de travail. Pourtant, il est essentiel qu'il y ait des espaces de discussion sur le travail. **Il faut que les temps de coopération soient reconnus** et les temps morts n'étaient pas inutiles. Il faut recréer des lieux et des espaces pour parler du travail, renchérit Jean-Paul Bouchet. Les cadres qui appellent la CFDT Cadres sur le thème des dilemmes professionnels disent qu'ils ne peuvent pas en parler sur leur lieu de travail. Le droit d'expression des années quatre-vingt créait des moments pour parler, non seulement des objectifs à atteindre, mais aussi du contenu et de la finalité du travail. Il faudrait réinventer quelque chose. Mais quelle serait la responsabilité des cadres dans ces espaces de dialogue? Pour un participant, il convient de dissocier le rôle d'animation et le rôle hiérarchique.

Quand l'entreprise dit aux cadres qu'ils sont autonomes et en même temps les enferme dans des normes à respecter, que peuvent faire ces derniers ? demande un participant. Jean-Paul Bouchet reconnaît l'existence d'un **discours contradictoire** et le manque d'autonomie réelle de bien des cadres. Ces systèmes ont conduit dans certains cas à des dépassements de ligne jaune. C'est aussi le rôle du syndicalisme d'être en appui des salariés, y compris des cadres et des managers. Le syndicalisme international a établi les dix conditions d'exercice de l'autonomie des cadres. C'est à développer en France.

Un participant demande enfin que l'on n'oublie pas la souffrance au travail des cadres coincés entre le marteau et l'enclume. Il pense qu'il faudrait offrir un service aux adhérents comme Dilemme Pro sur la dégradation des conditions de travail. Jean-Louis Malys se dit persuadé qu'il **faut inventer de nouveaux services aux adhérents CFDT**. Les salariés n'ont-ils pas besoin parfois de *coaching* pour les aider à s'orienter ? Un travail en ce sens sera engagé après le congrès de Tours si la résolution est votée. Mais faire du syndicat un lieu où le mal-être puisse s'exprimer et être pris en charge n'est pas simple.

Outils de gestion et gouvernance

La question des outils de gestion est fondamentale, et si l'organisation syndicale ne la prend pas en charge, il y aura d'autres dérives. Certaines réorganisations sont nécessaires, affirme Jean-Louis Malys, d'autres relèvent du « bougisme ». Qui a discuté du bien-fondé du « *Time to move* » ? demande Jean-Paul Bouchet.

La question de la gouvernance est aussi un grand sujet, pour Jean-Louis Malys. Les critères de gestion se résument aux résultats financiers, parfois c'est encore pire, la valeur d'une entreprise n'est même pas fonction des biens qu'elle produit ni des services qu'elle rend, mais du prix auquel on pourra la revendre, c'est terrible. Il faut trouver **d'autres critères de gestion pour les entreprises**, y compris les critères sociaux (exclusion, dégradation de la nature, directement ou indirectement). Le rapport Stiglitz donne de bonnes pistes de même que le rapport Lachman-Larose-Pénicaud sur les conditions de travail.

En matière de gouvernance, quel est le bon endroit pour questionner les nouvelles méthodes d'organisation du travail ? demande Jean-Paul Bouchet. Les conseils d'administration ne parlent pas de ces sujets, l'organisation du travail était l'affaire des gestionnaires, mais dans le quotidien le syndicalisme doit désormais s'en occuper. *In fine*, comme le résume le secrétaire général de la CFDT Cadres, dans un monde complexe, **il ne faut pas attendre des héros** mais s'attacher à la pluralité des expertises, à la **confrontation des idées**, à la coopération.

Références

Ginsbourger, Francis (mars 2010) *Ce qui tue le travail*, postface de Jean-Paul Bouchet, Paris, Editions Michalon.



Séminaire du 28 mai 2010

**Management
et réorganisation :
entre bricolage gestionnaire
et recherche de sens**



Séminaire du 28 mai 2010

Management et réorganisation : entre bricolage gestionnaire et recherche de sens

Résumé du séminaire

La fonction publique évolue très rapidement depuis quelques années, notamment sous l'effet de la mise en œuvre de la Loi organique relative aux lois de finances (Lolf), qui a enclenché le processus de transformation radicale des règles budgétaires et comptables de l'État, et depuis 2007 de la Révision générale des politiques publiques (RGPP) qui constitue le cadre de la réforme de l'Etat. Comme dans les entreprises, toutes ces réformes et restructurations se traduisent pour les personnels par des modifications parfois importantes de leurs missions, de leur gestion, de leurs conditions de travail et de rémunérations, voire de leur métier et de leur avenir. De nombreuses observations et études montrent que la résistance au changement apparaît lorsque les orientations des changements ne sont pas partagées. Cela se traduit aujourd'hui dans la Fonction Publique par une crise de confiance profonde entre le pouvoir politique et l'encadrement. Comment impliquer les agents, notamment les cadres, dans les changements ? Comment nouer - ou renouer - un dialogue tant professionnel que social ? Comment échapper à une simple reproduction des excès actuels du « modèle » du privé ?

Eviter les représentations schématiques. La RGPP n'est certainement pas le point de départ de la modernisation de l'État. En réalité, le changement est en cours depuis plusieurs décennies, même s'il est vrai que les transformations actuelles sont d'une ampleur inégalée. Et le travail des cadres dans le public n'est pas si différent qu'on le dit parfois de celui du privé. De même, le secteur public n'est pas plus résistant au changement que les entreprises ; les enquêtes de terrain montrent que les agents du public adhèrent au changement lorsque celui-ci fait sens ; mais ils éprouvent souvent des difficultés à devoir se désengager de missions dans lesquelles ils se sentaient utiles ; ils ont aussi du mal à comprendre la mutualisation des fonctions supports et s'inquiètent de la perte de proximité de la fonction RH. Les agents sont adaptables et adhèrent au nouveau contexte de travail, pour peu que des réponses soient apportées à leurs questions : où vais-je travailler ? Avec qui ? Pour faire quoi ? Dans les services territoriaux de l'État, on observe un décalage important entre la rhétorique de la réforme, qui affiche une délégation de l'autorité vers les cadres opérationnels, et le ressenti de ces derniers de perdre en autonomie. En particulier, dans une période de décroissance de la masse salariale, le recrutement est resté très centralisé.

Quelles sont les conditions d'un changement efficace ? Le changement aujourd'hui ne signifie pas substituer un état figé à un autre, car on est passé d'un monde de certitudes à un monde de questionnements. D'abord, il est important de partager les enjeux avec les personnes concernées, car une stratégie confidentielle n'a aucune chance d'aboutir. Ensuite, il faut donner du sens à toutes les parties prenantes et à tous les acteurs, faire en sorte que les agents puissent mettre en relation la réforme annoncée et les services qu'ils rendent, c'est à dire leur métier. Il faut accompagner et cela ne se résume pas à dispenser de la formation. Accompagner, c'est donner les moyens, faire confiance, donner des marges de manœuvre, faire un retour sur ce qui s'est passé pour progresser et accepter une forme d'erreur. Le changement doit s'appuyer sur la culture professionnelle existante, car il n'existe pas de solution miracle qui puisse être transposée telle quelle. Faire s'exprimer les agents sur l'utilité de leur activité leur permet de clarifier leur rôle dans l'organisation et dans la société.

Il est également important de mettre en place les processus de régulation nécessaires. Ce processus de changement continu nécessite une régulation sociale au bon niveau. Enfin, il faut donner du temps au temps. C'est sur le papier qu'on fait un changement immédiat ; dans les faits, il faut des mois, voire des années, pour que cela devienne irréversible, jusqu'à cinq à dix ans dans certains cas. Mais cela ne signifie pas qu'il faille s'arrêter et parfois il faut aller vite.

Les cadres ont un rôle essentiel pour donner du sens. Il faut faire le pari de l'intelligence et de la confiance. Si l'on réunit les conditions pour mener les processus de changement et les bonnes méthodes de dialogue, cela marche. C'est sur le terrain et avec les acteurs concernés qu'on trouve les meilleures réponses.

Quelle est la place de la négociation avec les partenaires sociaux dans ce processus ? La logique prédominante aujourd'hui est celle des textes, ce qui ne laisse pas beaucoup de place à la contractualisation. Jusqu'à présent, la relation entre les RH et le syndicalisme s'est centrée sur les Commissions administratives paritaires, c'est-à-dire la gestion individuelle des agents. Le rapport était direct entre l'organisation syndicale et les agents ; certaines organisations syndicales ont utilisé à fond ce système - c'était le syndicat qui disait à l'agent s'il était muté, promu - et des ministères se sont prêtés à ce jeu. Les accords de Bercy, signés le 2 juin 2008 par la CGT, la CFDT, la FSU, l'UNSA, Solidaires et la CFE-CGC, ont visé à recentrer le dialogue social sur le terrain, sur l'organisation du travail, sur les conditions de travail. Les comités techniques vont se mettre en place au 31 décembre 2010, les agents les attendent depuis deux ans. L'hygiène et la sécurité sont des sujets porteurs. La négociation locale peut être productive, mais cela implique qu'on ne passe pas toujours par le législatif et le réglementaire.

Au bout du compte, doit-on transférer aux Fonctions Publiques les outils de gestion utilisés dans les entreprises, notamment l'usage parfois immodéré voire caricatural des indicateurs ? Les indicateurs du secteur privé sont largement focalisés sur la performance financière et la satisfaction des clients n'est souvent qu'un objectif intermédiaire. Pour l'État, c'est plus compliqué, les indicateurs devraient refléter les objectifs définis par la puissance publique. Par contre, les méthodes de GPEC sont analogues dans le privé et le public.

Beaucoup de repères, d'outils, de relations entre services ont été déconstruits par les réformes en cours. La reconstruction des espaces professionnels est un véritable enjeu. Cette reconstruction doit être faite à partir de la finalité du service public, qui est bien le citoyen, l'administré, l'utilisateur, le client.

Intervenantes



Anne DEBAR est diplômée de l'Ecole Polytechnique (1994), de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (1996) et du Collège des Ingénieurs (1997). Après avoir exercé plusieurs responsabilités au sein du Ministère des Transports et de l'Équipement dans les domaines économiques, techniques puis dans les RH, elle mène des travaux de recherche en sociologie sur les impacts des réorganisations et des réformes notamment sur le travail et sur le management, au sein du Latts (Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés qui associe des chercheurs de l'Ecole des Ponts ParisTech, du CNRS et des enseignants-chercheurs, principalement de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée).



Josette THÉOPHILE est, depuis octobre 2009, directrice générale des ressources humaines (DGRH) du ministère de l'Éducation nationale et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Auparavant elle a exercé à la RATP les fonctions de directrice du département « Potentiel humain et formation » puis de directrice des ressources humaines, avant de devenir en 1999 directrice générale adjointe en charge de l'innovation sociale. Josette Théophile est titulaire d'un 3ème cycle en philosophie à la Sorbonne et d'un 3ème cycle de relations du travail au Celsa

Compte rendu du séminaire

Le SPACEF, qui accueille le colloque à Bercy, est le syndicat de l'état-major de Bercy, de la Cour des Comptes, des autorités indépendantes de régulation, etc. Sa représentativité est importante parmi les cadres, avec plus de 35% chez les attachés et plus de 50% chez les cadres supérieurs des Finances. Le SPACEF est très impliqué dans la CFDT Cadres et dans l'Observatoire des cadres, explique Christiane Joho, sa secrétaire générale. L'Administration de Bercy a mis au point tant la LOLF – loi organique relative aux lois de finances – que la RGPP - révision générale des politiques publiques – qui font débat. Le SPACEF réfléchit à ce que pourrait être une Administration qui impliquerait les personnels des Finances au service des citoyens.

Le débat d'aujourd'hui porte sur la position et le rôle des cadres – le « cadre A » de la fonction publique - dans le contexte de forts changements que connaît l'Administration. Avec la RGPP, révision générale des politiques publiques, les services sont restructurés, de nouvelles méthodes de travail sont mises en place, accompagnées par des objectifs de réduction des coûts et de diminution des effectifs. Cette problématique, relativement nouvelle dans la fonction publique, rejoint celle qui prévaut dans de nombreuses grandes entreprises. En réponse, la CFDT Cadres et l'UFFA ont lancé l'initiative « la parole aux A », sous la forme d'un questionnaire interactif disponible sur www.cadresFP.net.

Intervention d'Anne Debar

Public, privé : pas si différents

Anne Debar commence par balayer quelques idées reçues.

- Première idée reçue : la RGPP constitue le point de départ de la modernisation de l'État. En réalité, **le changement est en cours depuis plusieurs décennies**, même s'il est vrai que les transformations actuelles sont d'une ampleur inégalée.
- Deuxième idée reçue : le secteur public a tout à attendre du privé. Mais **le secteur privé peut aussi apprendre du public**. Ainsi, sous l'influence de la Fonction publique, des DRH d'entreprise se rendent compte qu'ils devraient s'intéresser à l'ensemble des salariés et pas seulement aux « pépites ».
- Troisième idée reçue : le travail des cadres dans le public serait différent de celui du privé. L'enquête « Changement Organisationnel et Informatisation » qui portait sur l'implantation d'outils de gestion, notamment informatiques, dans des organisations privées et publiques, a constaté de **grandes convergences** dans les réponses des cadres. La principale divergence réside dans le fait que les agents de l'Etat n'ont pas l'habitude d'être contrôlés finement par leur hiérarchie.
- Quatrième idée reçue : le secteur public serait plus résistant au changement que les entreprises. Les enquêtes de terrain montrent que **les agents du public adhèrent au changement lorsque celui-ci fait sens**. La fusion des directions départementales de l'équipement et de l'agriculture dans des directions départementales des territoires engendre des synergies, une prise en compte intégrée des politiques de l'espace, les services se réorientent vers une ingénierie du développement durable ; cela intéresse les agents. Mais ils ont plus de mal à comprendre la mutualisation des fonctions supports et s'inquiètent de la perte de proximité de la fonction RH ; ils éprouvent des difficultés à devoir se désengager de missions dans lesquelles ils se sentaient utiles. L'opinion des cadres est que les agents sont adaptables et qu'ils adhèrent au nouveau contexte de travail, pour peu que des réponses soient apportées à leurs questions – où vais-je travailler ? Avec qui ? Pour faire quoi ?

Instabilité et donc bricolage

Dans les services territoriaux de l'État, **le travail des cadres est complexe**. D'une part, l'instabilité organisationnelle conduit à une désorganisation, l'interministérialité conduit à des relations multiples, à un mélange de liens, avec des doublons et des sujets orphelins. D'autre part, l'accumulation de réformes depuis trois ans aboutit à une situation compliquée, les agents doivent à la fois se reconverter et continuer leur ancien métier, ce qui est déstabilisant. Il est prévu d'améliorer la fluidité entre ministères et même entre fonctions publiques, mais les textes ne suivent pas. Les cadres doivent donc résoudre au quotidien de nombreux problèmes de gestion. Il leur faut créer une nouvelle communauté de travail en rassemblant des agents qui sont habitués à des procédures différentes, qui sont répartis sur plusieurs sites géographiques, qui ont divers statuts, qui travaillent avec des systèmes informatiques qui ne dialoguent pas entre eux, ce qui peut obliger le responsable à avoir trois ordinateurs sur son bureau !

On observe un décalage important entre la rhétorique de la réforme, qui affiche une délégation de l'autorité vers les cadres opérationnels, et l'impression qu'éprouvent ces derniers de perdre en autonomie. En particulier, dans une période de décroissance de la masse salariale, le recrutement est resté très centralisé. Ainsi, sur le terrain, un cadre ayant un poste à pourvoir qui a trouvé le bon candidat peut être dans l'impossibilité de l'accueillir s'il n'appartient pas au bon ministère.

Pour homogénéiser les services fusionnés issus de cultures professionnelles différentes, les cadres organisent des journées de partage, réfléchissent aux synergies, expliquent les nouvelles missions des services, tant aux usagers – désormais appelés les « clients » - qu'aux personnels concernés ; ils doivent adapter les organisations aux transformations des métiers et aux réductions des effectifs. **Le changement peut être une opportunité** car il induit mobilité et reconversion, **mais il produit aussi de l'anxiété**.

Les agents se méfient des outils de gestion, les cadres doivent les aider à se les approprier et à chaque fois que c'est possible les adapter intelligemment. Par exemple, le nombre de procès-verbaux effectués est un indicateur pour les services d'inspection, mais un dialogue avec l'inspecté sans établissement de PV peut être parfois plus approprié ; il ne faut donc pas se focaliser sur les chiffres mais au contraire mêler quantitatif et qualitatif.

En conclusion, Anne Debar souligne qu'il est important de replacer chaque changement dans son contexte. Il existe une grande diversité de situations. Des directions départementales comportent cinquante ou bien cinq cents personnes, elles travaillent sur l'urbain ou le rural, le rapport à l'extérieur n'est pas le même. Pour rassurer les agents qui sont très déstabilisés, le manager doit instaurer une relation de confiance et statuer au cas par cas.

Intervention de Josette Théophile

Les conditions d'un changement efficace

Le changement peut se faire selon deux types de processus, explique Josette Théophile. Le premier est celui du « *big bang* », où tout change en même temps, ce fut par exemple le cas de la réorganisation de la RATP en 1990, où on est passé de onze niveaux hiérarchiques à trois en quarante-huit heures. Le deuxième est celui de transformations plus lentes qui demandent de la constance, comme ce fut le cas de la prévention des conflits dans cette même entreprise. Mais les problèmes sont toujours **mieux résolus là où ils se posent**, et lorsque les cadres sont responsabilisés. Josette Théophile note six points qui favorisent la réussite du changement sans engendrer trop de dégâts collatéraux.

D'abord, il est important de **partager les enjeux** avec les personnes concernées, car une stratégie confidentielle n'a aucune chance d'aboutir.

Ensuite, il faut **donner du sens** à toutes les parties prenantes et à tous les acteurs, faire en sorte que les agents puissent mettre en relation la réforme qui arrive et les services qu'ils rendent, c'est à dire leur métier.

Troisièmement, il faut **accompagner** et cela ne se résume pas à dispenser de la formation. Accompagner, c'est donner les moyens, faire confiance, éviter tant la provocation que la naïveté. C'est-à-dire, pour ce dernier point, donner des marges de manœuvre, faire un retour sur ce qui s'est passé pour progresser et accepter une forme d'erreur.

Quatrièmement, la conviction de Josette Théophile est que le changement doit **s'appuyer sur la culture professionnelle** existante, car il n'existe pas de solution miracle qui puisse être transposée telle quelle. Faire s'exprimer les agents sur l'utilité de leur métier leur permet d'avoir des idées claires et leur donne l'envie de progresser. Par exemple, a-t-on besoin d'individualiser les rémunérations et, si oui, pour quoi faire ? Elle a constaté à la RATP que les commissions de classement, qui prenaient énormément de temps, étaient aussi une façon pédagogique d'accompagner le changement. Le recrutement s'opère de façon différente dans le privé et le public, quelle importance cela a-t-il ? Du moment que l'on repère les compétences recherchées, peu importe que ce soit par entretien ou par concours. Elle regrette que souvent on passe beaucoup de temps sur les freins et pas assez sur les points forts, et souligne que l'attachement des agents au service public est un point fort.

Cinquièmement, il est également important de **mettre en place les processus de régulation** nécessaires. Quelle que soit la forme de dialogue social, celui-ci doit évoluer pour permettre la régulation sociale sur le terrain. Le changement aujourd'hui ne signifie pas passer d'un état fixe à un autre, car on est passé d'un monde de certitudes à un monde de questionnements. Ce processus de changement continu nécessite une régulation sociale au bon niveau.

Enfin, sixièmement, il faut **donner du temps au temps**. C'est sur le papier qu'on fait un changement immédiat ; dans les faits, il faut des mois, voire des années, pour que cela devienne irréversible, jusqu'à cinq à dix ans dans certains cas. Mais cela ne signifie pas qu'il faille s'arrêter et parfois il faut aller vite.

Partir du service rendu

Pour que la responsabilisation et la déconcentration soient effectives, il faut renverser la pyramide, partir du service rendu, **passer du descendant à l'itératif**. Les gestionnaires des ressources humaines doivent être un appui à la ligne hiérarchique et non des prescripteurs. Pour ce qui est de la résistance au changement, Josette Théophile a constaté à la RATP que rien n'avait évolué depuis des dizaines d'années, alors que dans le privé le dernier changement date, au plus, de trois ou quatre ans. Les grandes entreprises privées se sont décentralisées dans les années soixante-dix, les entreprises publiques l'ont fait dans la décennie quatre-vingt-dix, l'Administration s'y met dans les années deux mille. Quand on fait la décentralisation en dix ans, on peut passer à la responsabilisation et ensuite s'occuper des allocations de ressources. Quand on fait le tout en un, c'est plus compliqué car on est sous une double ou triple contrainte. La capacité du secteur public à évoluer n'est plus à démontrer mais l'histoire du secteur est plus ou moins facilitatrice.

En matière de responsabilisation, les agents du public étaient habitués à ce que le chef donne la réponse à toute question qui se posait, ils s'habituent plus ou moins bien à construire ensemble la réponse adaptée. Dans le même temps, on attend des managers qu'ils arbitrent. Cette **fonction de gestion des contradictions** devient de plus en plus difficile. Les cadres ont un rôle essentiel pour donner du sens. Il faut faire le pari de l'intelligence et de la confiance. Si l'on réunit les conditions pour mener les processus de changement et les bonnes méthodes de dialogue, cela marche. C'est sur le terrain et avec les acteurs concernés qu'on trouve les meilleures réponses.

Le débat

La conduite du changement

Josette Théophile insiste sur le service rendu et sur la nécessité de **faire participer l'externe**, le « client », au débat. Ainsi, l'Education nationale demande à la fois l'égalité de traitement et un accompagnement personnalisé des élèves. Dans des secteurs tel que celui-ci, on ne pourra pas faire évoluer le système si on se prive d'un débat national avec les élèves et leurs parents ainsi qu'avec les collectivités territoriales. C'est d'autant plus nécessaire que l'enseignement suscite des résonances objectives mais aussi affectives et passionnelles.

D'une façon générale, deux points devraient être mis en cohérence, la durée inhérente des réformes en profondeur et le temps des hommes politiques. La décision du ministre est une contrainte légitime mais pas un apport de sens ; il en est de même de la RGPP. La crise peut rendre plus créatif et aider à la convergence entre la responsabilisation, le changement des structures et la réduction des moyens. Dans beaucoup de cas, le volume des moyens n'est pas corrélé à la qualité de service, parfois même au contraire. Mais le non-remplacement mécanique d'un départ sur deux est inopérant, voire porteur de dysfonctionnements. A l'Education nationale, un dialogue « remontant » a été engagé, sur la base de ce que disent les académies, sans se limiter aux injonctions arithmétiques.

Anne Debar note que la réorganisation ne se fait pas uniquement en interne, ce qui pose des difficultés à l'encadrement. On n'est plus dans le mode de l'expert qui sait tout, souvent l'expertise est externe. Les cadres doivent alors savoir **mobiliser les partenariats** dans les services extérieurs.

Les personnels de la Jeunesse et des Sports sont plutôt favorables à la Réate (Réforme de l'Administration territoriale de l'État) mais ils constatent la multiplication de hiérarchies intermédiaires, l'abandon de missions qui avaient du sens, le recentrage sur des missions régaliennes telles l'inspection, le tout dans la précipitation. La RGPP apparaît alors comme un moyen de diminuer le nombre de postes, note un participant. Pour Josette Théophile, il est difficile à l'État d'être employeur. Les plans de recrutement ne sont pas faits en fonction des besoins.

L'aspect générationnel est très important, pour Anne Debar. Les problèmes de deuil, d'abandon de missions des agents les plus anciens ne mettent pas ceux-ci dans une posture d'accompagnement des plus jeunes. Certes, il y a des différences générationnelles mais chaque fois qu'on identifie des clivages forts, on trouve des contre-exemples, nuance Josette Théophile. Ce n'est pas binaire. Les jeunes sont nés dans l'informatique mais d'autres plus âgés la maîtrisent fort bien.

La DRH et les organisations syndicales ne sont-elles pas hors jeu ? Josette Théophile ne le pense pas, même si tout est à faire dans le domaine de l'accompagnement personnalisé, car aujourd'hui dans l'Administration, **la GRH se limite à la gestion quantitative des corps**. Néanmoins, les directeurs des ressources humaines ont repris de la place avec la gestion des risques psychosociaux.

Le contractuel et le législatif dans le dialogue social

Procéder par texte réglementaire ou bien par accord avec les partenaires sociaux est une vraie question. La logique prédominante est celle des textes, ce qui ne laisse pas beaucoup de place à la contractualisation et contrarie le dialogue social. Mais on peut néanmoins avoir un dialogue et des engagements tenus. Il est vrai que la question des rapports du contractuel et du réglementaire se pose, reconnaît Brigitte Jumel, secrétaire générale de l'UFFA. Les parlementaires décident de l'avenir des accords.

Jusqu'à présent, la relation entre les RH et le syndicalisme s'est centrée sur les Commissions administratives paritaires, c'est-à-dire la gestion individuelle des agents. Le rapport était direct entre l'organisation syndicale et les agents ; certaines organisations syndicales ont utilisé à fond ce système et des ministères se sont prêtés à ce jeu. C'était l'organisation syndicale qui disait à l'agent s'il était

muté, promu... Pour Brigitte Jumel, cette façon de faire est hors du champ syndical. Les accords de Bercy [signés le 2 juin 2008 par la CGT, la CFDT, la FSU, l'UNSA, Solidaires et la CFE-CGC] visaient à **recentrer le dialogue social sur le terrain**, sur l'organisation du travail, les conditions de travail. Les comités techniques vont se mettre en place au 31 décembre 2010, les agents les attendent depuis deux ans. L'hygiène et la sécurité sont des sujets porteurs. La négociation locale peut être productive, mais cela implique qu'on ne passe pas toujours par le législatif et le réglementaire mais simplement par des circulaires.

La phase de préfiguration des DDI [les nouvelles directions départementales interministérielles créées par fusion des services existants] a conduit à du dialogue social informel, sur l'organisation du travail, l'hygiène et la sécurité, souligne Anne Debar. On entre aujourd'hui dans une phase plus formelle.

Attention à ne pas se focaliser sur ce qui nous sépare en oubliant ce qui nous rassemble, continue Brigitte Jumel. Que portent les syndicalistes dans des lieux de dialogue social qui sont souvent fossilisés ? Il faut **oublier les postures pour faire ensemble**. Le lieu de dialogue est moins déterminant que la façon dont on porte les revendications de la CFDT et que la volonté de l'employeur public d'entrer dans ce dialogue. Oui, répond Josette Théophile, les instances se ressemblent, oui, elles peuvent fonctionner de façon stérile ou de façon constructive. La différence quand même, c'est que le formalisme est du côté des instances. Il n'y a pas d'espace de dynamique contractuelle dans les instances. Pour Brigitte Jumel, les instances IRP, qui ne sont pas des lieux de négociation, servent à se connaître.

Outils et indicateurs

Peut-on continuer à accepter la singerie du privé, des batteries d'indicateurs dont le sens est absent ou édulcoré ? demande un participant. Le « privé » n'est pas homogène, répond Josette Théophile, il y a de fortes différences entre les multinationales dans un secteur en expansion, les grandes entreprises dans un secteur en crise et les PME. Néanmoins, dans tous les cas, les indicateurs du secteur privé sont **la satisfaction des clients et le résultat** ; pour l'État, c'est plus compliqué. Une participante, qui travaille dans une multinationale de l'alimentaire, note que tous les cadres, dans le privé ou public, travaillent avec les mêmes outils - méthodes Kaizen, amélioration continue, qualité totale, SAP- prescrits par les mêmes sociétés de consultants.

Josette Théophile reste dubitative sur le transfert des outils de gestion, la question n'est pas de passer du privé au public, mais **d'un univers de production** pour lequel ils ont été conçus à **un univers de services**, et de services différents. La satisfaction du client n'est pas le seul critère dans la fonction publique. Les outils utilisés par les services commerciaux ne s'adaptent pas mécaniquement aux services publics. Par contre, les méthodes de GPEC sont analogues dans le privé et le public. Et les outils dont dispose l'administration, le détail et l'analyse des informations, sont sans commune mesure avec ce qui existe dans le privé.

Alors, l'importation de méthodes plus ou moins bien adaptées est-elle une vraie ou une fausse question ? Anne Debar note que les outils d'aide à l'action, qui standardisent les dossiers, ont révélé l'hétérogénéité antérieure. Les agents considèrent qu'il est positif de gommer les différences et de traiter mieux les usagers.

En guise de conclusion

In fine, Anne Debar souligne la déconstruction totale des repères, des outils, des relations entre services, etc. ; en conséquence, pour elle la **reconstruction des espaces professionnels** est un véritable enjeu.

Pour Josette Théophile, cette reconstruction des espaces professionnels doit être faite à partir de **la finalité du service public**, qui est bien le citoyen, l'administré, l'usager, le client.

Références

Le site « la CFDT avec les cadres publics » : <http://www.cadresfp.net/>

« La parole aux A », le questionnaire interactif a été en ligne de mai à novembre 2010, ses résultats seront publiés en 2011.



Séminaire du 28 mai 2010

Le travail 24h/24 ?

**Urgence, impatience,
surcharge informationnelle,**

**Le travail à l'heure
des technologies de l'information
et de la communication**



Séminaire du 10 septembre 2010

Le travail 24h/24 ?

**Urgence, impatience,
surcharge informationnelle,
Le travail à l'heure des technologies
de l'information et de la communication**

Ce séminaire a été organisé en partenariat avec APRIONIS, groupe de protection sociale en France pour particuliers et entreprises.

Résumé du séminaire

Ce séminaire proposait de questionner l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur les comportements et sur le management de l'entreprise, notamment l'effet de la surcharge informationnelle et cognitive sur le travail au quotidien. On communique plus vite, mais y a-t-il vraiment gain de temps ? Faut-il laisser l'individu gérer seul l'effet des technologies de l'information ? Quelles solutions durables peuvent accompagner ces évolutions profondes ? Comment penser le travail à l'heure des ces puissantes technologies de l'information et de l'hyper communication ?

Les effets des TIC sur le travail des cadres. Il est indéniable que les technologies de l'information et de la communication augmentent le volume d'information en circulation, avec les courriers électroniques et le stockage des mails. S'y ajoute un phénomène supplémentaire : l'instantanéité. Un salarié, et en premier lieu un cadre, doit pouvoir joindre un salarié à tout moment, sa disponibilité doit être permanente, l'astreinte se généralise. L'optimisation du temps a pour conséquence la fin des temps morts, on traite ses mails dans le métro. Et pour finir, les technologies mobiles ont développé l'ubiquité, le cadre envoie des SMS pendant les réunions mais il y répond souvent aussi de chez lui. Plus que le volume d'informations par lui-même, c'est le temps laissé pour traiter l'information qui pose problème.

Les technologies de l'information ont quatre types d'effet sur le travail des cadres. Premièrement, une compression du temps : on demande une réponse immédiate ; cette compression du temps est renforcée par le sentiment d'urgence, qui fait que l'on a moins de temps pour prendre une décision. Deuxièmement, une dilatation du temps de travail : on assiste à une extension du temps de travail sur la journée, avec le traitement de l'information chez soi et dans les transports. Troisièmement, un enchevêtrement des différents temps : la vie professionnelle mord sur la vie privée mais la vie privée s'invite dans le temps de travail ; on a ainsi un enchevêtrement des temps sociaux, alors que l'organisation scientifique du travail les avait séparés pour augmenter la productivité. Enfin, quatrièmement, le cadre est multitâche, il classe et traite de l'information, alors que son métier est de résoudre des problèmes. Autrefois, le binôme cadre / secrétaire se partageait le travail, l'un résolvait les problèmes, l'autre traitait l'information, cette division du travail recouvrant le plus souvent une différence de genre.

Dans ces conditions quelle régulation proposer ? Face à la souffrance au travail, beaucoup de gens pensent qu'une solution technique peut résoudre le problème, mais c'est une illusion technologique. Les entreprises introduisent les systèmes sans formation de ceux qui les utiliseront ou avec seulement une formation au logiciel, sans formation aux usages. On ne construit pas les usages collectifs et des normes subreptices se sont imposées peu à peu, telles que lire les mails à 23 heures.

Il n'y a pas de réflexion sur les canaux de communication. Le temps perdu à la recherche d'informations devient important, entraînant une baisse de productivité. On peut relever toutefois quelques exemples où les managers ont imposé des règles, acceptées par les salariés et les clients, telles que : ne pas relever ses messages plus de trois fois par jour, par exemple. Mais il faut les co-construire. Il faut donc changer les pratiques de management en intégrant les nouveaux enjeux.

Il existe des interactions entre usage des TIC et modes de management sur lesquelles il faut réfléchir. Certains managers autoritaires « arrosent » tout le monde de messages et l'usage intensif de la messagerie peut dresser un paravent entre managers et managés. En outre, les réunions mal préparées sont une perte de temps et frustrant les participants, pourtant demandeurs de contacts visuels. L'introduction des PowerPoint peut être catastrophique, les réunions ne sont pas faites pour lire des diapos mais pour échanger. Des exemples d'initiatives intéressantes ont pourtant été relevés : envoyer les PowerPoint 24 heures avant la réunion et mettre une boîte à l'entrée pour y déposer les portables et autres smartphones, façon saloon où l'on dépose les armes avant d'entrer.

La CFDT a beaucoup investi sur les 35 heures et cela a été un succès, mais alors que des cadres sont en surcharge, d'autres sont en sous-charge. La charge de travail est plus importante que le temps de travail et on se trompe en se polarisant sur le temps de travail.

Nous vivons une révolution du temps due à l'allongement de la vie et à la révolution numérique ; un des problèmes de notre pays est de (re)penser le temps. L'important n'est donc pas l'outil mais l'usage qui en est fait et il peut y avoir un effet de réciprocité : la personne qui répond à son courrier à six heures du matin se libère peut-être dans la journée. Au-delà des contraintes des systèmes d'information, la question fondamentale pour un cadre est celle de la (re)conquête de sa propre autonomie. Certains peuvent et savent le faire. Ils apparaissent comme des privilégiés. L'enjeu est de généraliser ce « privilège ».

Intervenants



Henri ISAAC est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université Paris-Dauphine. Il a été maître de conférences dans cette même université de 1997 à 2009. Spécialiste des systèmes d'information et de l'économie numérique, ses recherches portent sur les effets des technologies sur les entreprises et leur management (appropriation des TIC par les managers, technologies mobiles et management, surcharge informationnelle du manager). Il est actuellement directeur de la recherche de Rouen Business School. Il est l'auteur d'un rapport sur « l'université numérique » pour la Ministre de l'enseignement supérieur, Mme Valérie Pécresse, remis en 2008.



Yves LASFARGUE, chercheur et consultant, Directeur de l'Observatoire des conditions de travail et de l'ergostressie. Spécialiste de la gestion des changements et de l'étude de l'évolution des métiers. Inventeur du concept d'ergostressie (mesure de la charge de travail dans la société de l'information). Il est l'auteur de plusieurs livres dont :
« Techno mordus, Techno exclus ? Travailler à l'ère du numérique ». Editions d'organisation/Les Echos 2000 (mention spéciale du Jury du prix Synapsis – CRC du livre 2000 « Mutations et travail »).
« Halte aux absurdités technologiques » - Editions d'Organisation 2003.

Compte rendu du séminaire

Ce n'est pas nouveau mais en avons-nous vraiment conscience ? Nos comportements dans la sphère professionnelle comme dans la sphère personnelle sont de plus en plus marqués par l'urgence, l'impatience, la surcharge informationnelle. Nous nous sommes appropriés le fameux slogan soyez connectés « *any time, any where, any how* », qui marque profondément nos comportements privés et professionnels. Il suffit de penser à l'usage valorisant et immodéré des PDA, *smartphones*, PC portables connectés... notamment chez les cadres et les dirigeants...

Ce séminaire propose de questionner l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur les comportements et sur le management de l'entreprise, notamment l'effet de la surcharge informationnelle et cognitive sur le travail au quotidien. On communique plus vite, mais y a-t-il vraiment gain de temps ? Faut-il laisser l'individu gérer seul l'effet des technologies de l'information ? Quelles solutions durables peuvent accompagner ces évolutions profondes ? Comment penser le travail à l'heure de ces puissantes technologies de l'information et de l'hypercommunication ?

Après que Bernard Masingue, président de l'Observatoire des cadres, ait ouvert la séance, Laurent Tertrais introduit le débat d'aujourd'hui - Alors que tout s'accélère, que prendre son temps paraît suspect à notre société, quelle est la façon de se réapproprier le temps ? – et présente les deux intervenants qui vont tenter de répondre à ces questions.

Intervention d'Henri Isaac

Les effets des TIC sur le travail des cadres

Henri Isaac structure son intervention en trois temps : il va d'abord discuter la notion de surcharge informationnelle, ce que Suisses et Canadiens appellent « infobésité » (1), puis il tentera d'explicitier les impacts sur le travail de la nouvelle perception du temps (2), pour réfléchir enfin à la régulation à mettre en place face à « l'illusion technologique » (3).

Remarque liminaire : les réponses purement techniques ne sont pas adéquates pour traiter la surcharge informationnelle ; les technologies de l'information sont multiples et quand l'une apparaît, elle ne chasse pas l'autre, ce qui conduit à un « effet millefeuilles », accompagné de redondance et de « bruit », lesquels ne facilitent pas le traitement de l'information.

Quatre types de surcharge

Henri Isaac distingue quatre types de surcharge :

- La **surcharge informationnelle** est due à l'augmentation du volume d'informations que reçoit un individu.
- Mais il peut aussi exister une **surcharge communicationnelle**, due au nombre d'occasions que l'individu a de communiquer et notamment au fait qu'il ne faut pas seulement savoir faire mais aussi faire savoir ce que l'on fait.
- La **surcharge cognitive** est liée à la capacité de traitement de l'information.
- La **surcharge d'activité** est celle du cadre qui a trop de travail, qui est débordé.

Henri Isaac s'est particulièrement intéressé aux **liens entre surcharge cognitive et surcharge d'activité**. Il note qu'un phénomène progresse : l'empiètement de l'activité professionnelle sur le temps de la vie personnelle. L'enquête Dauphine Cegos, qui a interrogé treize mille salariés sur cinq ans, a bien mis en évidence ce phénomène : en 2005, plus de 40% des enquêtés déclaraient travailler sur leur temps personnel.

On définit généralement la **surcharge informationnelle** par le volume trop important d'informations qui doivent être traitées par un individu, un groupe ou une organisation. Cet accent mis sur le volume de l'information fait que les chercheurs prennent insuffisamment en compte le temps qui est alloué pour son traitement. Y a-t-il trop d'information en circulation ? La question n'est pas nouvelle, elle se posait dès les années soixante dans les domaines du marketing, de la comptabilité et de l'organisation. Les chercheurs s'intéressent aux symptômes et aux causes de la surcharge informationnelle et les experts en organisation proposent des solutions techniques. Ainsi Google communique-t-il sur le thème « ne classez plus l'information, nous vous permettons de la traiter ».

Il est indéniable que les technologies de l'information et de la communication augmentent le **volume d'information**, avec les courriers informatiques, le stockage des mails. En outre, la multiplication des canaux – on peut recevoir une même information sur l'intranet, par mail, par SMS – conduit à une surcharge communicationnelle ; le phénomène est accentué par l'automatisation, ce qui a conduit Paul Virilio à attirer l'attention sur la « crise de la vitesse ». Le cadre reçoit trop de messages qu'il n'a pas le temps de traiter. Une partie significative de son temps de travail, 20 à 25% selon certaines estimations, consiste de ce fait à classer cette information.

L'instantanéité

S'y ajoute un phénomène supplémentaire : **l'instantanéité**. On doit pouvoir joindre un salarié à tout moment, sa disponibilité doit être permanente, l'astreinte se généralise. L'optimisation du temps a pour conséquence la **fin des temps morts**, on traite ses mails dans le métro. Et pour finir, n'oublions pas la **polychronie** : les technologies mobiles ont développé l'ubiquité, le cadre envoie des SMS pendant les réunions mais il y répond souvent aussi de chez lui.

Les technologies de l'information ont **quatre types d'effet sur le travail**. *Premièrement, une compression du temps* : on demande une réponse immédiate, cela correspond d'ailleurs au « courtermisme » dans l'entreprise ; cette compression du temps est renforcée par le sentiment d'urgence, qu'a étudié Nicole Aubert et qui fait que l'on a moins de temps pour prendre une décision. *Deuxièmement, une dilatation du temps de travail* : on assiste à une extension du temps de travail sur la journée, avec le traitement de l'information chez soi et dans les transports. *Troisièmement, un enchevêtrement des différents temps*, de la vie professionnelle et de la vie privée. La vie professionnelle mord sur la vie privée mais la vie privée s'invite dans le temps de travail. On a donc un enchevêtrement des temps sociaux, alors que l'organisation scientifique du travail les avait séparés pour augmenter la productivité ; aujourd'hui, on augmente la productivité en connaissant la vie des gens, notamment du consommateur. Enfin, *quatrièmement, le cadre est multitâche*. Savoir si nous sommes des individus multitâches est une question ancienne, on dit aujourd'hui que la « génération Y » serait composée d'individus multitâches parce qu'ils seraient nés avec les technologies de l'information.

Quelle régulation proposer ?

Les résultats de la recherche menée par Henri Isaac sont clairs : **les technologies de l'information ont des effets sur la surinformation et le sentiment d'urgence**, lesquels sont corrélés. Plus que le volume d'informations par lui-même, c'est le temps laissé pour traiter l'information qui pose problème. Il ne faut pas oublier que le temps et l'espace ne sont pas séparables : les lieux de travail ont évolué, le travail est devenu nomade. Il faut répondre en « temps réel » et les lieux de transport deviennent des lieux de travail. Gilles Deleuze avec la *société du contrôle* avait offert les clés pour comprendre ce phénomène : le travail sort de l'entreprise, les individus sont contrôlés par l'information. Il donnait ainsi l'image du *rhizome* : l'individu ne fait pas que subir, il co-construit cette surinformation. A propos de la nouvelle organisation du travail, Deleuze parlait du *contrôle à l'air libre* et de la *société du mot de passe* : la pointeuse a laissé la place aux traces codées.

Dans ces conditions quelle régulation proposer ? Face à la souffrance au travail, beaucoup de gens pensent qu'une solution technique peut résoudre le problème, mais c'est une illusion technologique. Henri Isaac ne croit pas aux solutions techniques, sauf pour améliorer les systèmes vraiment mal conçus. Les entreprises introduisent les systèmes sans formation de ceux qui les

utiliseront ou avec seulement une formation au logiciel, sans formation aux usages. On ne construit pas les usages collectifs et des normes subreptices se sont imposées peu à peu, telles que lire les mails à 23 heures. Il n'y a pas de réflexion sur les canaux de communication. Le temps perdu à la recherche d'informations devient important, entraînant une baisse de la productivité.

On peut relever toutefois quelques exemples où les managers ont imposé des règles, acceptées par les salariés et les clients, telles que : ne pas relever ses messages plus de trois fois par jour, par exemple. Mais il faut les co-construire. Il faut donc changer les pratiques de management en intégrant les nouveaux enjeux, ainsi l'entreprise doit construire collectivement une frontière entre vie professionnelle et vie privée. A la Rouen Business School, on organise un cours *work life balance* pour les futurs managers.

Commentaires d'Yves Lasfargue

L'importance du temps

Yves Lasfargue est globalement d'accord avec les propos tenus par Henri Isaac. Il va cependant réagir sur trois points, en gardant en mémoire l'enquête qui avait été faite en 1994-95 par l'UCC de la CFDT (Union Confédérale des Cadres appelée maintenant CFDT Cadres) sur les lieux et temps de travail des cadres.

Premier point : certes il ne suffit pas de regarder le volume d'informations, mais il faut aussi **distinguer l'information écrite de l'information orale**. Depuis quinze ans, la prédominance de l'information écrite conduit à une surcharge ressentie. Ce glissement de l'oral vers l'écrit est flagrant dans le cas de l'usage du téléphone. Avant on parlait, aujourd'hui on envoie des SMS. Autre illustration : on passe du commerce de proximité, oral, au e-commerce, écrit. L'écrit s'impose et sa caractéristique est de laisser des traces. Petit à petit mais nettement, la logique contractuelle écrite prend la prééminence sur la logique de l'honneur. D'autre part, le passage à l'écrit met hors jeu 10 à 15% de la population.

Jusqu'à une période récente, il n'existait pas d'information « *push* », celle que l'émetteur pousse vers vous ; vous alliez chercher l'information. C'était même le cas d'une lettre que l'on vous envoyait : vous la lisiez au moment que vous aviez choisi pour le faire. Selon une enquête récente, chacun reçoit à titre professionnel en moyenne soixante-dix mails par jour et en envoie trente ; s'y ajoute l'information reçue oralement et physiquement, pour donner un total d'environ deux cents messages par jour. Une journée de travail de dix heures comportant six cents minutes, le temps disponible pour traiter une information est en moyenne de trois minutes. Il n'est donc pas étonnant que certains cadres passent au télétravail pour fuir les interruptions. L'information « *pull* », celle que vous allez chercher, est moins difficile à supporter que la « *push* », elle est moins agressive. Comme l'a écrit Libération, il faut « lutter contre l'axe du mail ».

Deuxième point : **les rapports des technologies de l'information et de la communication avec le temps**. Yves Lasfargue affirme qu'on nous a toujours vendu les technologies de l'information et de la communication sur des illusions. Certes, les TIC ont fait disparaître l'activité de saisie de données mais elles ont fait naître les centres d'appel, où le travail est tout aussi répétitif. On nous a aussi promis qu'elles diminueraient la consommation de papier, or celle-ci augmente de douze à quinze pour cent par an. On nous a dit qu'elles allaient nous faire gagner du temps, diminuer les déplacements ; mais globalement les déplacements professionnels des cadres ont augmenté de 18% par an. On nous disait aussi qu'elles diminueraient la consommation d'énergie.

Dans les faits, on a gagné sur un seul temps, celui du temps de réponse au client. Autrement, la technologie est chronophage. Il faut revenir au bon sens, même si tout le monde a été marqué par la vitesse. Les 24 heures chrono de la Redoute sont un argument marketing mais « a-t-on vraiment besoin de recevoir ses chaussettes sous 24 heures ?! » On juge la qualité du service sur le temps de réponse alors que ce n'est qu'un élément parmi d'autres. Si je reçois tout de suite un accusé de réception et que mon problème n'est pas traité sérieusement derrière, la prompte réponse ne m'aura pas servi à grand-chose... On compare en permanence les canaux d'accès alors que le temps de réponse n'est pas forcément le plus important.

En 1995, les cadres demandaient de l'information, maintenant ils en sont saturés. On est passé de la gestion de la pénurie – ce qu'on l'on sait faire – à la gestion de l'abondance – et là on ne sait pas faire.

Troisième point, **l'envahissement du temps personnel par le temps professionnel**. Ce phénomène existait déjà en 1995 mais avec une différence essentielle : les cadres travaillaient dans le train ou chez eux, mais sans communiquer. Rappelons qu'alors 4% des cadres avaient un téléphone portable et 3% un téléphone dans leur voiture. La nouveauté de ces dernières années réside dans l'existence d'outils portables, d'ailleurs souvent achetés par l'individu. Et dans la plupart des accords concernant le télétravail, l'entreprise fournit le matériel et écrit que le salarié n'a pas le droit de l'utiliser pour son usage personnel, alors que tout le monde sait que ce sera le cas. Quelques-uns parlent d'un « usage raisonnable » mais ne le définissent pas.

Si la prestation rendue par le salarié est mesurée par le temps, il convient de séparer le temps privé du temps professionnel ; si elle est mesurée par un résultat, alors il n'y a pas de frontière. **Ceci conduit à une réflexion sur le droit du travail**. Celui-ci peut-il rester celui de la vente du temps de travail, bien que seule une partie des salariés est soumise à la surcharge informationnelle ? « Ma prévision » affirme Yves Lasfargue, « est qu'on ira vers deux droits du travail, un pour les cadres et un autre pour les non-cadres ».

La CFDT avait inventé le droit à la déconnexion. C'est daté ; c'était l'époque où la connexion était imposée par l'entreprise. Aujourd'hui, le *smartphone* est le doudou du cadre : regarder ses mails le dimanche lui donne du confort, le rassure. Ces outils portables sont vus, sont regardés, si bien qu'il y a un effet mimétique, chacun veut faire comme les collègues et surtout comme le chef.

La surcharge opérationnelle vient des outils portables mais aussi de la mise en place des PGI (progiciels de gestion intégrée, dits aussi ERP, dont le plus connu est SAP). Le PGI demande des informations et en donne, en très grande quantité, alors même qu'il n'existe plus de service « Organisation » dans les entreprises depuis les années quatre-vingt, quand les services Informatique sont devenus « Informatique et Organisation ». Ce sont les sociétés de PGI qui mettent ces outils en place dans les entreprises, avec des procédures. Ces procédures et d'autres, telles que ISO 9000 etc., envahissent l'entreprise. On constate aussi une inflation des indicateurs, et donc du temps passé par le cadre à remplir des tableaux de bord. La surcharge informationnelle est la surcharge ressentie et celle qui vient sous forme d'indicateurs est la plus difficile à supporter.

Echange entre les intervenants

Bernard Mazingue introduit cet échange, en se demandant quelles sont les stratégies individuelles et collectives à mettre en place à l'égard des technologies de l'information et de la communication. Ces outils engendrent de nouveaux modes de travail : on peut certes me joindre à tout moment, mais à condition que je le veuille bien. Des cadres ont-ils été licenciés parce qu'ils ne répondaient pas immédiatement ? Le président de l'Observatoire des cadres ne le pense pas. Aujourd'hui, le cadre classe et traite de l'information, alors que son métier est de résoudre des problèmes. Autrefois, le binôme cadre / secrétaire se partageait le travail, l'un résolvait les problèmes, l'autre traitait l'information, cette division du travail recouvrant le plus souvent une différence de genre. Mais la situation a évolué. Comment réinventer quelque chose ? La solution est peut-être celle de la délégation, d'accepter de ne pas tout savoir.

La mesure du temps est source d'ambivalence, estime Henri Isaac, qui donne deux exemples concrets. Le premier concerne une réorganisation du travail des techniciens de maintenance. Ceux-ci passaient auparavant tous les matins à l'entreprise pour prendre leur emploi du temps puis allaient chez les clients et rendaient compte le soir. Désormais, la transmission se fait en temps réel. Ils sont davantage suivis et contrôlés, mais ils gagnent du temps en ne passant plus à l'entreprise, ce qui leur permet de finir plus tôt et d'aller chercher leurs enfants à l'école. Deuxième exemple, celui de consultants qui, payés au résultat, s'organisent comme ils le veulent. Dans un cas comme dans l'autre, certaines phases de travail sont plus intensives mais la perception qualitative est meilleure.

En réponse à une des remarques d'Yves Lasfargue, Henri Isaac se demande si l'organisation syndicale peut accepter qu'il y ait deux droits du travail, l'un pour les cadres, l'autre pour les non-cadres. Il se demande en outre si la productivité a augmenté avec la « **secrétarisation des cadres** ». Les entreprises demandent au cadre de faire lui-même les comptes-rendus de réunion, tâche autrefois dévolue à la secrétaire, parce qu'elles jugent cela plus efficace, mais c'est questionnable surtout quand le cadre n'a pas été formé à la manipulation des outils. Et le système éducatif prétend que ce n'est pas à lui d'apprendre aux enfants à utiliser un clavier et l'université ne fait pas mieux sur ce point, alors qu'aux États-Unis on apprend à se servir d'un clavier dès l'âge de huit ans.

Yves Lasfargue ajoute deux observations. Premièrement, dans les cours pour adultes, 40% des personnes se sont inscrites à l'initiation Word et 58% à l'initiation Excel, ce qui montre qu'il est vrai qu'il n'y a pas suffisamment de formation de base. Deuxièmement, le rapport de force avec les outils est toujours en faveur de l'émetteur, ceux qui l'ont compris émettent. Nous sommes dans la même situation que devant l'automobile en 1905, il y a beaucoup de choses que nous ne maîtrisons pas. Et ce n'est pas parce qu'un jeune homme sait tuer un Martien dans un jeu virtuel qu'il saura faire entrer l'information correctement dans un PGI, parce qu'il n'y a pas de multimédia en entreprise, seulement de l'écrit.

Débat avec la salle

Une participante note que lorsque France Telecom a donné des clés 3G aux cadres, elle a appelé l'opération : *Business Everywhere*, ce qui signifiait « je suis au service de l'entreprise tout le temps ». Et si on ne l'est pas, on culpabilise. Il faut reconnaître le droit à la paresse, au recul, à la réflexion.

Divers participants interviennent. L'un d'eux témoigne de la dispersion géographique qu'autorisent les TIC : il y a cinq ans il travaillait à Toulon où se trouvaient aussi ses collègues et son chef ; aujourd'hui ses collègues sont dispersés dans tout le Sud-Est et son chef est à Lyon.

Le CHSCT devrait prendre davantage en compte les risques psychosociaux, affirme un autre, « Yves Lasfargue est trop timoré sur le thème de la complexité et oublie les TMS ». Un troisième demande s'il existe des études sur les pathologies développées du fait des TIC. Quand on parle santé et conditions de travail, il ne faut pas chercher à isoler un facteur, répond Yves Lasfargue, **c'est le travail en général** qu'il faut étudier. Pour Yves Lasfargue, il est très difficile de répondre, de lier TIC et santé, TIC et conditions de travail parce qu'il faudrait pouvoir isoler un seul facteur explicatif. En réalité, il n'y a pas de réponse scientifique, seulement des réponses politiques. C'est le même genre de question que celle de savoir si les robots créent ou suppriment de l'emploi.

Henri Isaac est d'accord avec le fait que **les technologies ne sont pas neutres**, elles véhiculent des idéologies qu'il faut décrypter. Le téléphone mobile est vécu comme une technologie libératrice qui facilite la vie. L'idéologie qu'il véhicule est la liberté ; cela conduit les gens à le réclamer mais il peut devenir un outil d'asservissement. Cela dit, toutes les entreprises n'exigent pas de leurs cadres qu'ils lisent leurs mails à 22 heures.

Il y a dans chaque technologie des aspects positifs et négatifs. Lorsque les premiers ordinateurs sont apparus, on a parlé de **déshumanisation du travail**. Yves Lasfargue n'est pas de cet avis. Il note que certains aiment les TIC, d'autres les détestent, d'autres encore sont neutres. Mais il y a souvent du passionnel dans la relation aux machines, on parle à son ordinateur ! Un cadre se rappelle que son père, à l'époque où les TIC n'existaient pas, rapportait quinze kilos de dossiers à la maison et envoyait des messages par Minitel.

Un consultant trouve quant à lui que l'opposition entre oral et écrit est trop simpliste. **L'écrit est asynchrone, cela devrait normalement faire baisser le stress**. Il s'étonne en revanche que l'on n'ait pas parlé de l'influence de la **mondialisation** sur les moments de travail : à 22 heures, on ne lit pas ce qu'écrit le collègue de bureau mais ce qu'envoie l'interlocuteur chinois qui vient de se réveiller. Effectivement certaines entreprises optimisent la ressource temps en jouant sur les fuseaux horaires.

Mais, remarque Yves Lasfargue, il a constaté lors d'une formation qu'il animait que personne ne trouvait extravagant de répondre à ses mails à six heures du matin, mais de fait il y a peu de cadres qui travaillent avec les Brésiliens ou les Japonais et ont réellement besoin de travailler en horaires décalés.

Une **grande partie de l'écrit ressemble à de l'oral**, tels les SMS, mais tout écrit se reproduit facilement et laisse une trace. Avec le web 2.0 et les réseaux sociaux, ce ne sont pas les documents qui sont reliés mais les personnes, dans un entre-deux qui procède à la fois de l'écrit et de l'oral. « Plutôt que de créer des intranets bourrés de documents que personne ne lit, les entreprises feraient mieux de créer des **réseaux sociaux internes** », considère Henri Isaac.

En réponse à une question sur les liens entre les usages qui sont fait des messageries et les modes de management, il reconnaît qu'il existe des managers autoritaires qui « arrosent » tout le monde de messages et que l'usage intensif de la messagerie peut dresser un paravent entre managers et managés ; il y a des interactions entre usage des TIC et modes de management sur lesquelles il faut réfléchir.

En France, **nous ne sommes pas bons dans la gestion des réunions**, reconnaît en outre Henri Isaac en écho à la remarque d'un intervenant. Les réunions mal préparées sont une perte de temps et frustrant les participants, pourtant demandeurs de contacts visuels. L'introduction des PowerPoint est catastrophique, les réunions ne sont pas faites pour lire des diapos mais pour échanger. Henri Isaac cite deux exemples d'initiatives intéressantes : envoyer les PowerPoint 24 heures avant la réunion et mettre une boîte à l'entrée pour y déposer les portables et autres *smartphones*, façon saloon où l'on dépose les armes avant d'entrer. Pour être efficace, il faut de temps en temps se poser ; l'oralité, le face-à-face peuvent être source d'efficacité.

La CFDT a beaucoup milité pour les 35 heures et elle a obtenu gain de cause. Sur la question du temps, Yves Lasfargue regrette que depuis les 35 heures on ait fait l'erreur de croire qu'une heure égale une heure. Une semaine de travail, ce n'est pas 35 fois la même chose. La charge de travail est plus importante que le temps et on se trompe en se polarisant sur le temps de travail, c'est pourquoi il a forgé le concept d'**ergostressie**. Ainsi, en matière de formation, il n'existe pas de proportionnalité et il est vain de dire qu'il faut augmenter le temps de formation sans regarder ce qu'il y a dans celle-ci ; il faut entrer dans le contenu et cesser de croire qu'une heure égale une heure ; il faut aussi être attentif à la notion de ressenti. En réalité, nous vivons une révolution du temps, affirme Henri Isaac, due à l'allongement de la vie et à la révolution numérique ; un des problèmes de notre pays est de (re)penser le temps.

L'important n'est donc pas l'outil mais l'usage qui en est fait, affirme Bernard Masingue, et il peut y avoir un effet de réciprocité : la personne qui répond à son courrier à six heures du matin se libère peut-être dans la journée. Il remarque que les matinées de l'Observatoire des cadres se tiennent en présenciel et non par vidéoconférence, même si certains amis de province ne seraient pas contre cette façon de faire. Il note en conclusion qu'aujourd'hui nous avons beaucoup parlé des contraintes des systèmes d'information, mais que la question fondamentale pour un cadre est celle de la (re)conquête de sa propre autonomie. Certains peuvent et savent le faire. Ils apparaissent comme des privilégiés. L'enjeu est de généraliser ce « privilège ».

Références

- Nouchi, Franck (2010, 2 septembre) L'émotion contre l'opinion, *Le Monde*
Laronche, Martine (2010, 5 août) Le portable, doudou envahissant des grands, *Le Monde*
Rosa, Hartmut, propos recueillis par Frédéric Joignot (2010, 29 août) Au secours ! Tout va trop vite !, *Le Monde Magazine*
Rap, Carole (2010, 10 août) Lutter contre l'axe du mail, *Libération*
Aubert, Nicole (2003) *Culte de l'urgence. La société malade du temps*, Paris, Flammarion
Aubert, Nicole (2010) *La Société hypermoderne : Ruptures et contradictions, Changement social*, Paris, L'Harmattan
Virilio, Paul (2010) *Le grand accélérateur*, Paris, Galilée
Lasfargue, Yves (2010) *Télétravail rêvé, rejeté, réel ? Halte aux illusions dangereuses !*, Obergo



Séminaire du 13 octobre 2010

Jeunes cadres et employeurs : entre paradoxes et besoin d'intégration



Séminaire du 13 octobre 2010

Jeunes cadres et employeurs : entre paradoxes et besoin d'intégration

Résumé du séminaire

Le débat sur l'intégration de la « génération Y » se déplace vers l'entreprise. La génération Y, qui désigne les personnes nées entre la fin des années 1970 et le milieu des années 1990, est qualifiée d'individualiste et superficielle, égoïste et zappeuse, à l'image des usages sur les réseaux sociaux et de l'hyper connexion. Le constat social bat en brèche la caricature. L'enquête menée par l'Apec et la CFDT Cadres souligne la profonde discordance entre les attentes des jeunes et l'image affichée par les entreprises et les pratiques de celles-ci, avant tout en matière d'exemplarité des dirigeants, d'équité, et à un moindre degré de professionnalisme et de respect de la vie privée. Elle confirme une étude de l'IAE de Lyon, qui met en avant un fort besoin de sens, d'autonomie et de qualité de vie exprimé par les nouvelles générations. Elles sont à la fois des consommateurs zappeurs mais resituent l'argent comme une priorité secondaire.

Plus de trois millions de 18-29 ans en France sont aujourd'hui éloignés de l'emploi dit « de qualité ». Même l'efficacité du diplôme, pourtant primordiale dans l'accès au travail, est remise en cause. Depuis la crise de 2008, un diplômé sur cinq est dans une forme de sous-emploi. On parle aujourd'hui de fracture générationnelle. Quelles en sont les causes profondes au-delà de la crise ? Le modèle français invite les jeunes à « se placer » plutôt qu'à s'assumer ou se trouver, par opposition aux cultures nordiques ou anglo-saxonnes plus pragmatiques. Entre un temps d'études compact et l'intégration dans l'entreprise, un long tunnel fait de précarité et d'arrangements avec diverses formes d'emplois. La France est très en retard en termes d'intégration des jeunes, car un fossé sépare les codes de l'entreprise des normes apprises par les étudiants. Combien d'écoles apprennent aujourd'hui à devenir offreur de compétences, acteur d'un parcours, sur le marché du travail ? Combien d'entreprises mesurent leur responsabilité à favoriser la mobilité et la montée en compétence ?

La distance avec le monde du travail s'entretient par les modes d'intégration traditionnels dans l'entreprise dont les pratiques RH sont plus favorables à l'assimilation, voire au formatage, qu'à la recherche d'un management intergénérationnel. L'entreprise semble conforter l'individualisme plutôt que de répondre aux attentes réelles des nouvelles générations. C'est l'un des paradoxes de la rencontre entre jeunes et entreprises : une intégration qui bride la créativité d'autant plus que la génération est souple et s'adapte au moule imposé et à aux outils RH modernes. Eloignant les possibilités d'un management spécifique générationnel, sans doute par réflexe protectionnisme, l'entreprise ferme les yeux à ce qui pourrait être un véritable « rapport d'étonnement » que les jeunes dressent à l'égard du travail.

Les entreprises sont-elles prêtes à répondre aux exigences des jeunes ? C'est difficile d'y croire du seul fait des tensions sur le marché du travail, créant un rapport de force favorable aux entreprises. Ce qui favorise en retour le comportement de salariés zappeurs, comme on le reproche facilement aux jeunes. Exigeants, fidèles au poste plus qu'à l'entreprise, les jeunes attendent avant tout de la réciprocité. Récusant l'ordre établi, puisque l'emploi stable est difficilement accessible et qu'ils sont parfois poussés à l'auto-entrepreneuriat, les jeunes posent sans doute les nouveaux termes du contrat de travail.

Intervenants



Catherine GLÉE est maître de conférences à l'université Jean Moulin Lyon 3, Directrice du master RHO (ressources humaines et organisation) de l'IAE de Lyon, membre du Centre de Recherche Magellan (l'IAE de Lyon). Elle a notamment été en octobre 2009 co-auteure, avec Camille de Bovis et Pauline Fatien, de l'étude : « L'intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui : enjeux, opportunités, obstacles ».



Alain MERGIER est sémiologue et sociologue, expert au Conseil de l'Europe sur la question des nouvelles technologies. Il est co-fondateur et dirigeant depuis 2002 de l'Institut WEI, cabinet d'études travaillant pour le compte de grandes entreprises et organisations.



Stéphane ROUSSEL est Directeur des Ressources Humaines du Groupe Vivendi depuis 2009, après avoir été Directeur Général des Ressources Humaines de SFR. Diplômé de l'Ecole des Psychologues Praticiens de Paris, il a commencé sa carrière chez Xerox puis a occupé différentes fonctions de direction dans le domaine des ressources humaines au sein du groupe Carrefour.



Franca SALIS-MADINIER est secrétaire nationale de la CFDT Cadres. Parmi ses diverses responsabilités, elle est notamment en charge des politiques d'insertion des jeunes diplômés.

Compte rendu du séminaire

Didier Guillot, adjoint au maire de Paris, souhaite la bienvenue aux participants dans l'Auditorium de l'Hôtel de Ville de Paris. Le fossé entre les jeunes et les syndicats devrait être une préoccupation majeure de ces derniers, affirme-t-il, en ajoutant qu'il sait que c'est le cas pour la CFDT. Les jeunes ont du mal à entrer dans la vie active, le CDD sert de période d'essai et l'on constate une méfiance réciproque entre les employeurs et les jeunes salariés. Les jeunes diplômés peinent à pénétrer dans l'entreprise, alors que les cadres de trente à quarante ans ont une charge de travail écrasante et que, dès cinquante ans, ils sont mis sur la touche. L'accès à l'emploi conditionne l'accès au logement, aux loisirs, à la vie familiale, note l' élu, et cette question concerne la société toute entière. En son temps, Edmond Maire a été élu secrétaire général de la CFDT à 32 ans ; aujourd'hui on ne voit guère de trentenaires en poste de haute responsabilité, que ce soit dans les entreprises ou dans les organisations.

Pour finir, Didier Guillot cite John Ruskin : « *La suprême récompense du travail n'est pas ce qu'il vous permet de gagner mais ce qu'il vous permet de devenir* ».

Introduction

par Bernard Jarry-Lacombe

Après avoir remercié les intervenants et participants ainsi que la Mairie de Paris, Bernard Jarry-Lacombe introduit la réunion consacrée à « Jeunes cadres et employeurs : entre paradoxes et besoin d'intégration ». Une des caractéristiques du marché du travail français est la grande difficulté des jeunes à accéder à un premier emploi pérenne de bonne qualité. Les statistiques en témoignent largement. Le taux de chômage des jeunes français est en moyenne trois fois supérieur à celui de leurs aînés. Les jeunes servent trop souvent de variable d'ajustement.

La difficulté d'entrer dans l'emploi pour les jeunes en général concerne aussi les jeunes cadres en particulier. De nombreux jeunes diplômés connaissent une période de forte incertitude, de précarité et de doute. Ils enchaînent stages et CDD, avec leur cortège de fins de contrats, de retour à la case départ, de déclassement même pour beaucoup de jeunes diplômés lors de leur première embauche, lorsqu'ils sont en butte à l'exigence d'une expérience professionnelle préalable. Et la période actuelle fait craindre l'émergence d'une véritable génération sacrifiée, car toutes ces difficultés ont été largement amplifiées par la crise économique de 2008-2009.

Ce qui nous intéresse d'abord ce soir, c'est ce que les jeunes cadres disent de la façon dont ils ont vécu leur intégration dans l'emploi et ce qu'ils expriment comme étonnements et attentes, ce qu'ils disent sur le contenu et le sens de leur travail, leur équilibre de vie et la gestion des temps, la reconnaissance et la rémunération.... Quelles sont leurs priorités et leurs choix de vie ? Cette génération a-t-elle des caractéristiques propres ? Leur « moteur » n'est pas seulement la nécessité d'obtenir un revenu, ce qui ne signifie nullement qu'ils soient moins investis dans le travail. Et tout en souhaitant davantage d'autonomie, ils demandent aussi un encadrement. De leur côté, de nombreux employeurs reconnaissent éprouver des difficultés à s'adapter aux nouvelles générations et à leur relation aux technologies, à la hiérarchie.

Nous allons essayer d'approfondir ces différents constats et de repérer ce qui peut relever des idées reçues. Voilà notre fil rouge ce soir. Cette réflexion concerne tous les cadres (et même au-delà), qu'ils soient en emploi depuis quelques mois (les jeunes cadres) ou se préparent à entrer dans l'emploi (les futurs diplômés), ou bien qu'ils soient plus expérimentés et amenés à recruter, à accueillir les nouveaux arrivants dans leurs équipes, à contribuer à leur formation, etc. Le thème du séminaire concerne aussi directement les employeurs dans toute leur diversité (entreprises, fédérations professionnelles, associations ...) et tous ceux qui s'intéressent au travail.

Interventions

Franca Salis-Madinier : l'enquête de la CFDT cadres et ses enseignements

Franca Salis-Madinier présente une enquête portant sur l'intégration des cadres débutants, qui a été réalisée par l'APEC à la demande de la CFDT Cadres et publiée en mai 2010. Six cent quatre-vingt cadres de moins de trente ans et d'un à trois ans d'expérience, issus de tous les secteurs économiques, y ont participé.

Le premier enseignement de cette enquête est que **le processus d'intégration s'avère défaillant** : les jeunes n'ont que peu de relations avec les managers et la direction des ressources humaines et ils ressentent une forte différence entre ce qui leur a été présenté lors de l'entretien d'embauche et la réalité. Les valeurs plébiscitées par les jeunes sont **l'esprit d'équipe, le professionnalisme, la confiance**. Elles sont suivies par l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'exemplarité des dirigeants et l'équité. Dans tous les cas et notamment en matière d'exemplarité des dirigeants, les jeunes notent un fort écart entre l'affichage et les pratiques.

Dans le secteur privé, les jeunes attendent des organisations syndicales, dont ils pensent qu'elles sont utiles dans l'entreprise, une aide et des conseils sur les sujets suivants : rémunération, droit du travail, droit à la formation, temps de travail, préparation de l'entretien individuel.

Les actions jugées utiles sont l'appui non formalisé de collègues seniors, l'appui sur un tuteur interne, la formation technique, le livret d'accueil, le séminaire destiné aux nouveaux arrivants, l'information syndicale. S'agissant de cette dernière, 20% seulement des jeunes en ont bénéficié, alors que 53% d'entre eux la jugeraient utile.

Catherine Glée : pour la génération Y l'accès à un emploi de qualité est difficile

Travaillant depuis longtemps sur les transitions professionnelles, Catherine Glée introduit son propos par cette citation du philosophe Alain : « *On dit que les nouvelles générations seront difficiles à gouverner, je l'espère bien* ». Une génération, poursuit-elle, est formée des personnes qui sont nées dans la même période de temps et qui ont vécu les mêmes événements. Aujourd'hui cohabitent la génération des « vétérans » nés avant 1945, celle des « baby-boomers » qui ont connu la guerre du Vietnam et Mai 68, la « génération X » née entre 1965 et 1980, celle de la chute du Mur, la « génération Y » née entre 1980 et 1995 qui arrive sur le marché du travail après l'explosion de la bulle financière et le 11 septembre, enfin la « génération Z », la première à être née dans le « tout technologique ».

La « génération Y » est caractéristique des temps hypermodernes, de l'urgence, où tout doit se faire vite. Ses membres demandent toujours « pourquoi ? », aussi certains la nomment « *Gen Why* ». Ils sont sensibles à l'environnement, d'où l'appellation « génération Hulot », toujours branchés, ils sont aussi la « génération Internet », ils font plusieurs choses en même temps, comme envoyer un SMS tout en parlant à quelqu'un et en gardant l'œil sur l'écran de l'ordinateur. Elle est souvent présentée comme individualiste, cynique, à la surface des choses, adepte du zapping.

Mais n'a-t-on pas dit cela d'autres générations ? Platon écrivait déjà : « *Lorsque les pères s'habituent à laisser faire les enfants, lorsque les fils ne tiennent plus compte de leurs paroles, lorsque les maîtres tremblent devant leurs élèves et préfèrent les flatter, lorsque finalement les jeunes méprisent les lois parce qu'ils ne reconnaissent plus au-dessus d'eux l'autorité de rien ni de personne, alors, c'est là, en toute beauté et en toute jeunesse, le début de la tyrannie* ». La nouveauté, c'est que **la génération Y bouscule les modes de fonctionnement au travail**.

En réalité, il y a aujourd'hui **trois millions de jeunes plus ou moins éloignés d'un emploi de qualité**. La crise de 2009 a touché de plein fouet les « Juniors » qui entrent sur le marché du travail avec, fréquemment, des CDD, stages, intérim, temps partiel subi. Le diplôme protège mais le Cereq note que 18% des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur n'ont pas un emploi de qualité. Peut-on parler de « baby-loosers » ? La génération qui est entrée sur le marché du travail en 1968 comptait un taux de chômage de 5% dans les deux années suivant cette entrée. A partir des 1985, ce taux a toujours été compris entre 20 et 30% ! Comme l'a montré Cécile Van De Velde dans « Devenir adulte en Europe », la France a un mode d'insertion lent, compact et difficile.

La génération Y vue par les DRH

Catherine Glée, Camille de Bovis et Pauline Fatien, chercheuses et enseignantes à l'IAE de Lyon, ont publié en octobre 2009 une étude intitulée « L'intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui : enjeux, opportunités, obstacles ». Cinquante-neuf DRH et responsables de recrutement ont été interrogés et leurs réponses font ressortir un réel décalage entre les pratiques souhaitées et celles qui sont mises en place. Par exemple, 68% d'entre eux déclarent qu'il faut des programmes d'intégration spécifiques, mais seulement 28% des entreprises en ont mis en place et encore ces programmes servent-ils davantage à « formater » qu'à créer du lien.

Les caractéristiques de la génération Y sont, d'après les DRH, **l'impatience** (citée à 64%), **l'individualisme** (50%), **l'interconnexion** (46%), **la recherche de l'équilibre de vie** (63%), **le sens donné au travail** (58%), **la liberté** (44%)

Les besoins de sens et de qualité de vie sont pris au sérieux par les entreprises mais les besoins renvoyant à l'organisation matérielle (temps partiel, travail à distance) sont négligés. Les accompagnements proposés, du distributeur de boissons et de friandises à l'aide aux démarches administratives en passant par le tutorat et le *coaching*, sont des réponses proposées sur un registre très matériel, très individualisant et ne répondent pas à la quête de sens.

Les DRH attendent des jeunes de la génération Y qu'ils fassent preuve d'innovation, d'anticipation et de rigueur. Ils leur reconnaissent de réelles compétences, la maîtrise des outils technologiques, l'adaptabilité, la souplesse, la réactivité. Autant d'atouts qui ne correspondent pas au portrait souvent négatif que l'on fait de cette génération.

Pour autant, faut-il un management spécifique pour cette génération ? La réponse est positive pour les deux tiers de l'échantillon, négative pour l'autre tiers qui pense que cela renforcerait les fractures intergénérationnelles.

Le travail est central mais pas sans éthique

Une étude organisée par L'Oréal et CEMS (un réseau européen d'écoles de management, dont HEC en France) interroge un échantillon de 339 étudiants sur le rôle et le sens du travail. Ce qui est central dans la vie de ces jeunes, c'est le travail, mais accompagné d'exigences éthiques fortes ; ils veulent que le travail ait du sens, ils demandent de **la liberté structurée**, un **management relationnel** et ils ont un très fort désir de **reconnaissance**.

Quels enseignements tirer de tout cela ? Donner du sens à travers un management de proximité, interactif, rapide (retour de mail en quelques heures), qui réponde à la demande de concret, au goût des faits. Le mode de « management organique », à l'inverse du mode de management classique qui est mécanique, est basé sur de l'affect, il apporte un soutien affectif, émotionnel, il est du registre de la passion. Pour certains auteurs, le manager doit tenter de mettre « du grandiose dans le monde du travail ». Ce mode de leadership permet à chacun de vivre ses passions, de trouver sa voie. Cela pourrait être une clef permettant de réduire le « zapping » fréquemment observé et reproché aux jeunes salariés. Ce zapping n'étant que la conséquence d'un mode de management inadapté et insuffisamment motivant.

Le management mécanique est basé sur la hiérarchie et l'autorité, il est rigide, chaque rouage a sa place, l'information est verticale ; le management organique s'inspire de la biologie, il est basé sur le réseau, la décentralisation, il est souple, l'information est aussi horizontale, chaque élément peut changer de fonction.

Il y a là de nouveaux défis pour la fonction RH et pour les managers. Si la génération du baby-boom est passée de la contestation à la conformation, la génération Y a des attentes qui semblent inscrites dans un mouvement de fond (par exemple : le développement durable, la diversité, la RSE, l'équilibre de vie...) et, de ce fait, ses membres ne rentreront peut-être pas aussi facilement que leurs aînés dans « le moule ». Il est peut-être temps de passer à un mode de management plus coopératif qu'intégratif, d'adopter une logique de coopération plutôt qu'une logique de transmission (cf. Margaret Mead, *Une culture préfigurative*, une culture où les aînés apprennent aussi des juniors).

Pour illustrer la question du sens, Catherine Glée raconte l'histoire d'un homme qui se promène sur un chantier. Il aborde un ouvrier et lui demande : que faites-vous ? l'autre de répondre : vous le voyez bien, je taille une pierre. L'homme poursuit sa promenade. Un peu plus loin, il aborde un autre ouvrier qui fait le même travail : que faites-vous ? je gagne ma vie. Un peu plus loin encore, il en aborde un troisième : que faites-vous ? je construis une cathédrale. Il faut permettre aux jeunes de construire une cathédrale.

Stéphane Roussel : Internet est une vraie révolution culturelle

Stéphane Roussel est le DRH de Vivendi, entreprise leader mondial de la musique et des jeux vidéo, maison mère de SFR et de Canal +.

« Nous accueillons cette génération qui fait nos résultats, nous sommes en connivence avec elle » affirme-t-il d'emblée. Pour lui, il convient de **donner le meilleur à la génération numérique**, en ajoutant que ce n'est pas une question d'âge mais de facilité d'accès aux technologies et notamment à Internet. Cependant, il n'est pas si facile de trouver des jeunes compétents dans des métiers intéressants, notamment en France, qui sait donner à ses enfants une culture générale mais ne sait pas les préparer au monde professionnel. Il existe un fossé énorme entre les règles du jeu dictées aux étudiants et les codes qui permettent la réussite dans l'entreprise.

Internet est une véritable révolution culturelle. On n'en est plus à savoir se servir du mulot ! Internet permet l'accès au savoir pour tout le monde. Les codes Internet sont plus facilement intégrés par les jeunes, qui les utilisent dans la vie quotidienne, le monde professionnel est de moins en moins le prolongement des études, la segmentation est plus violente qu'avant mais pas de la manière dont on la décrit.

Toutes les candidatures ont leur chance, à partir de Bac+3, à la limite Bac+2 dans certains cas ; dans les CV reçus, le DRH de Vivendi commence par lire la rubrique « centres d'intérêt » et une expérience d'entrepreneuriat, même ratée, est considérée comme quelque chose de positif. **La sélection se fait sur l'usage intelligent d'Internet** et l'on peut très bien y arriver en venant d'un quartier difficile. Vivendi cherche une compétence Internet, avec laquelle le jeune apporte une plus-value. Pourtant, on constate une résistance dans les écoles où on se demande encore s'il faut permettre aux élèves d'utiliser Internet ! Vivendi recherche la diversité, non seulement pour des raisons citoyennes mais aussi pour des questions d'efficacité.

La révolution Internet va conduire à développer l'emploi dans une multitude de petites structures. Mais l'emploi créé n'est pas considéré comme un « vrai emploi » (un CDI dans une grande structure), aussi on n'en parle pas !

Les jeunes qui maîtrisent cette culture Internet, ces outils, n'accepteront pas des entreprises qui n'auraient pas changé. D'habitude, les innovations naissent dans les entreprises puis se diffusaient dans le grand public ; avec Internet, c'est l'inverse, il a touché le grand public puis ses codes ont été récupérés en entreprise. Il ne sert à rien de mettre la plaquette d'accueil et la communication de l'entreprise sur le site, le jeune ne se reconnaît pas dans un intranet « Pravda », uniquement descendant. Chez Vivendi, l'intranet ressemble à Facebook, mais la différence est que chaque propos est signé, chacun prend la responsabilité de ce qu'il poste.

En conclusion, le DRH interpelle les organisations syndicales : « **Syndicats, soyez des passeurs** en expliquant les nouvelles règles du jeu, qui sont différentes de celles d'il y a dix ans ».

Alain Mergier : le point de vue du sociologue

La situation est étrange, réagit Alain Mergier, il y a une contradiction forte entre les attentes des jeunes diplômés et les réalités de l'entreprise qui les accueille. Stéphane Roussel dit que les jeunes formatés par l'Université sont en décalage avec l'entreprise ; Vivendi se définit comme ayant intégré cette révolution culturelle mais toutes les entreprises ne sont pas comme cela.

L'importance des relations horizontales pour s'intégrer dans l'entreprise

Cette révolution culturelle est structurante, l'appréhension du monde des moins de vingt ans est construite par Internet. Ils n'ont pas appris Internet, cela fait partie d'eux. Même si des adultes sont à l'aise avec les technologies, il existe quand même une particularité générationnelle ; ceux qui ont entre quinze et vingt ans sont au cœur de cette mutation culturelle, qui transforme radicalement le rapport à l'autre. On est passé du vertical – la salle de classe, où le maître transmet aux élèves – à l'horizontal – la cour de récréation où les enfants sont entourés de pairs. Les relations horizontales sont devenues plus importantes aujourd'hui. Il cite le cas d'une jeune fille, bonne élève et heureuse dans son lycée, qu'un déménagement a conduit dans un autre établissement où elle a raté son intégration horizontale, celle de la cour de récréation. De ce fait, elle a perdu confiance en elle et s'est retrouvée en échec scolaire. Aujourd'hui, **la réussite des relations horizontales conditionne la réussite des relations verticales**. L'intégration d'un jeune dans une entreprise passe aussi par son intégration horizontale avec ses pairs et pas seulement par son intégration verticale dans la hiérarchie. Et si cette réussite des relations horizontales n'est pas produite par Internet, elle y est cependant ancrée.

Mais **attention cependant au management par l'affect** ! Dans les relations horizontales, l'affect est central mais le management par l'affect serait dangereux. Le management doit respecter les personnes. Les jeunes sont allergiques au non-respect et à la réduction des relations professionnelles à des relations d'affect.

D'autres considérations sont aussi à prendre en compte, notamment la connaissance des compétences et le respect du droit du travail, sur lequel les jeunes sont très regardants. Un troisième niveau est celui de l'utilité de ce qu'on fait. Cette dimension éthique permet l'estime de soi, la confiance en soi, ce qui permet de dire « je suis fier que mon travail ait une utilité commune ».

Une fidélité qui n'est plus univoque

Aujourd'hui, sitôt que le marché de l'emploi se tend un peu, un rapport de force s'installe entre l'employeur et le salarié. Lorsque l'emploi est rare, les jeunes doivent se plier à un système qui ne répond pas à leur attente. Mais on voit des jeunes démissionner rapidement alors même qu'ils savent que leur sort va être difficile. Ce n'est pas du zapping, ce mot est à bannir de notre vocabulaire car il est péjoratif et faux. Passer d'un emploi à l'autre n'est pas un désinvestissement mais la preuve d'une grande attente en ce qui concerne la qualité et le sens du travail. Si les jeunes ne rencontrent pas les conditions qu'ils recherchent, ils peuvent partir, ce n'est pas de la superficialité dans l'engagement au travail, bien au contraire.

La question de l'équilibre entre loisirs et travail n'est pas une bonne question, les jeunes intègrent complètement les deux. Cela a une conséquence importante : **le lien à l'entreprise n'est plus un lien d'appartenance** mais une relation donnant / donnant, quelque chose qui se négocie en permanence. C'est plus difficile à gérer pour les DRH. La fidélité devient réciproque, cela change la donne.

Le débat

Catherine Glée affirme que les jeunes sont fidèles, mais davantage au poste, à l'équipe de travail qu'à l'entreprise. Elle pense aussi que la demande d'affect, qui existe bien, ne signifie pas que le jeune prend le manager pour un « copain », ni que le manager doit se comporter en « copain ». De plus, concernant l'insertion des jeunes diplômés, on a tellement fait le procès de l'université qu'elle souhaite préciser qu'à l'IAE de L'université Lyon 3 les étudiants qui sortent du master RHO (Ressources Humaines et organisation) ont tous un emploi dans les six mois, et cela depuis cinq ans, grâce, en grande partie, aux nombreux partenariats noués avec les entreprises.

L'entreprise n'intègre plus, témoigne une enseignante : ainsi un cabinet d'architecte prestigieux offre à un jeune architecte, non pas un emploi mais des missions sous statut d'auto-entrepreneur. On propose aujourd'hui aux jeunes du non-emploi, sans marge de manœuvre ni droits,

sans bénéficier d'une transmission de savoir-faire professionnels, parce que cela coûte moins cher à l'entreprise. Stéphane Roussel se démarque de ce jugement : Vivendi travaille avec des satellites, non pour faire des économies mais parce que « *small is beautiful* », que la micro-entreprise garde une dimension humaine. Il existe de nombreuses *start-up* autour du groupe qui consacrent beaucoup d'argent à leur développement. Vivendi crée plus d'emplois avec les *start-up* qu'il ne le ferait en interne. Au bout de cinq ans, il faut que la PME ne travaille pas à plus de 30% avec la même entreprise pour qu'un cercle vertueux puisse être enclenché. Mais le problème est celui du fonctionnement de la société, dans laquelle il faut être en CDI pour trouver un logement.

Le débat devient vif autour de **la différence entre grandes écoles et universités**. Les jeunes présents sont surtout des universitaires et l'un d'eux fait remarquer qu'à la tribune on a invité un IAE, qui est une sorte de grande école au sein de l'université et non une université ordinaire. En France les recruteurs n'embauchent pas sur les compétences et les capacités d'adaptation mais sur le diplôme. Un doctorant pense que les universités forment aussi bien que les grandes écoles mais que ces dernières ont l'avantage de s'insérer dans un réseau. Stéphane Roussel affirme que son entreprise recrute des personnes et non des diplômés, et qu'à partir de Bac +3 tout le monde a sa chance mais le candidat doit avoir confiance en lui, ce qui n'est pas toujours le cas des universitaires, qui devraient avoir un *coaching* pour se préparer à l'entretien. Pour lui, la vraie révolution serait la création d'un ministère de l'enseignement et de l'emploi.

Crise du syndicalisme, crise du collectif ?

Et le syndicalisme dans tout cela? demande un participant, comment peut-on créer du collectif dans l'entreprise? **Le syndicalisme est en crise**, non seulement en France mais aussi dans les pays où il jouit d'un large consensus comme dans les pays du Nord, assure France Salis-Madinier. Les entreprises contribuent largement à ce phénomène par la remise en cause des systèmes d'organisation et par des modes de rémunération de plus en plus individuels. L'image du syndicalisme, en particulier en France, est associée aux conflits et il est rare qu'on valorise une négociation constructive menée par les syndicats. La CFDT Cadres travaille activement pour l'insertion des jeunes professionnels et favorise les passerelles entre monde académique et entreprises. Elle le fait en coopération avec la Cé (Confédération étudiante) mais aussi avec des associations d'insertion. Pour améliorer sa visibilité, elle refond totalement son site Internet et a engagé une réflexion sur les services à rendre aux adhérents.

On dit que les jeunes sont individualistes, note Alain Mergier, et que la dimension collective se dissout ; c'est méconnaître les réseaux, les interactions d'individu à individu. **Le réseau est une nouvelle forme de collectif**. On appartenait à un collectif, désormais on interagit dans un réseau ; ce sont les nouvelles modalités de la vie d'un collectif. Ici, la notion de syndicalisme de services prend tout son sens, c'est la seule façon de trouver une motivation pour les jeunes générations.

Références

Glée, C., De Bovis C.; Fatien P. *L'intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui : enjeux, opportunités, obstacles*. En partenariat avec Le Journal de l'Emploi

Glée, C. « Un accompagnement de type partenarial pour des parcours professionnels durables » in : *Education Permanente*, n°181, décembre 2009, p.65-77

Glée, C. « La création d'entreprise en réponse au destin » in : *Entrepreneuriat et Insertion* (ouvrage coll., ed. Bruylant, mars 2010), p.179-196

Guibert Ph., Mergier A, *Le descenseur social - Enquête sur les milieux populaires*, Plon ISBN : 2-259-20425-2

Van De Velde, C., *Devenir adulte, Sociologie comparée de la jeunesse en Europe*, Presses Universitaires de France, 2008

« Les jeunes diplômés de 2005. Situation professionnelle en 2006. L'intégration dans l'entreprise. » APEC. 2006

« Cadres débutants : quelle intégration dans l'entreprise ? » APEC, septembre 2010

Christian Baudelot, « Devenir adulte en Europe », *La Vie des idées*, 4 mars 2008. ISSN : 2105-3030. URL : <http://www.laviedesidees.fr/Devenir-adulte-en-Europe.html>

Premiers pas, Cadres CFDT n° 440-441 - Octobre 2010
<http://www.cadresplus.net/template.php?looktype=double&id=907&htitre=Publications%20et%20tr%20acts>

Camille de Bovis, Pauline Fabien, Catherine Glée, Fidéliser les jeunes, les réponses paradoxales des entreprises, Cadres-CFDT n°440-441, octobre 2010
http://www.cadres-plus.net/bdd_fichiers/440-04.pdf

The Global Alliance in Management Education, anciennement appelée *Community of European Management Schools and International Companies* a gardé le sigle CEMS :
<http://www.cems.org>

Le portail de l'APEC Association pour l'emploi des cadres : <http://www.apec.fr>
et le site consacré aux jeunes diplômés : <http://jd.apec.fr/Accueil/ApecIndexAccueil.jsp>

Nous remercions tous ceux et celles qui sont intervenus dans les séminaires de 2010 et colloque de décembre 2009 :

- Marc **Amiaud**, délégué syndical et président de la Commission économique du CE de HP France
- Dominique **Azam**, directeur des affaires sociales de Saint Gobain
- Xavier **Baron**, expert en gestion de ressources humaines, BCRH
- Patricia **Blancard**, secrétaire générale adjointe de la CFDT Cadres
- Jean-Paul **Bouchet**, secrétaire général de la CFDT Cadres
- Jérôme **Chemin**, délégué syndical chez Accenture
- Patrick **Conjard**, chargé de mission à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)
- Franck **Daout**, secrétaire de section Renault Rueil / Lardy
- Anne **Debar**, chercheuse en sociologie, LATTS (Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés)
- Marc **Fleurbaey**, économiste et philosophe, Université Paris Descartes
- Francis **Ginsbourger**, économiste du travail et intervenant dans les organisations
- Catherine **Glée**, maître de conférences à l'université Jean Moulin Lyon 3, Directrice du master RHO (ressources humaines et organisation) de l'IAE de Lyon
- Didier **Guillot**, adjoint au maire de Paris
- Henri **Isaac**, directeur de la recherche de Rouen Business School
- Bernard **Jarry-Lacombe**, responsable de l'Observatoire des Cadres
- Christiane **Joho**, secrétaire générale du SPACEF
- Brigitte **Jumel**, secrétaire générale de l'UFFA
- Yves **Lasfargue**, Chercheur et consultant, Directeur de l'Observatoire des conditions de travail et de l'ergostressie
- Lubiku **Miankeba**, ingénieur télécoms, délégué syndical CFDT de Alcatel Lucent France (ALF)
- Jean-Louis **Malys**, secrétaire national de la CFDT
- Bernard **Masingue**, directeur de formation du groupe Veolia, président de l'Observatoire des cadres
- Alain **Mergier**, sémiologue et sociologue, co-fondateur et dirigeant de l'Institut WEI
- Yves **Montagnon** est directeur adjoint d'unité à France Télécom, syndicaliste CFDT. Il a depuis publié l'ouvrage « Le cRasH programme à France Télécom », édition Michalon, octobre 2010
- Anne **Pezet**, professeure de management à l'Université Paris-Dauphine
- Sophie **Pochic**, chercheuse en sociologie, CNRS - Centre Maurice Halbwachs
- Stéphane **Roussel**, Directeur des Ressources Humaines du Groupe Vivendi
- Franca **Salis-Madinier**, secrétaire nationale de la CFDT Cadres
- Laurent **Tertrais**, chargé de mission à la CFDT Cadres ;
- Josette **Théophile**, directrice générale des ressources humaines (DGRH) du ministère de l'Education nationale et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

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