

"Les Invités"

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale
Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} novembre 2008)

OÙ VA DONC LE MONDE DES CADRES ?

par

David COURPASSON et Jean-Claude THOENIG

Coauteurs du livre *Quand les cadres se rebellent*

François CHÉRÈQUE

Secrétaire général de la CFDT

Jean-François PILLIARD

Délégué général de l'UIMM

Séance du 22 septembre 2008
Compte rendu rédigé par Jacques Berthier

En bref

Les cadres, qui représentent en France 15 % des salariés, sont-ils aussi heureux qu'on croit ? Pas si sûr ! David Courpasson et Jean-Claude Thoenig relatent et commentent des révoltes de cadres d'entreprises, vécues ces dernières années et dont les acteurs eux-mêmes ont souhaité qu'elles soient révélées, ce qui est en soi un phénomène nouveau. Relais du pouvoir central sans participer aux décisions stratégiques, se sentant à la fois isolés de la base et de la direction, mais en charge de lourdes responsabilités qui les contraignent à privilégier leur engagement professionnel au détriment de leur vie privée, certains finissent par avoir de bonnes raisons de craquer, et nombreux sont ceux qui revendiquent un minimum de reconnaissance, de respect et d'écoute. Les cadres commencent-ils à briser le tabou du silence ? Les entreprises, les organisations représentatives des personnels, et le pouvoir politique ont sans doute de quoi s'en préoccuper.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉS

Michel BERRY : Les cadres, c'est bien connu, sont heureux parce que privilégiés. Mais est-ce bien vrai ? Plusieurs livres récents affirment le contraire³, par exemple : *L'open space m'a tué*¹, *Le stress des cadres*² ou encore *La fatigue des élites*³.

Les outils modernes, tel le BlackBerry, qui certes facilitent la communication, mais se révèlent aussi sources d'asservissement⁴, contribuent à leur mal-être, tout comme le fait de devoir relayer auprès de leurs collaborateurs des pressions venant d'ailleurs, ce qui n'est pas facile à vivre, sans parler de l'absence d'empathie de leur entourage qui considère qu'ils n'ont pas à se plaindre.

Mais il arrive que les cadres réagissent. C'est le sujet du livre *Quand les cadres se rebellent*⁵ de David Courpasson et Jean-Claude Thoenig, avec qui nous allons débattre ce soir, ainsi qu'avec François Chérèque et Jean-François Pilliard qui, chacun dans son rôle, ont à se préoccuper des cadres.

Jean-Claude THOENIG : Ce livre ne prétend pas dire toute la vérité sur l'ensemble du monde des cadres. Nous avons seulement voulu mettre l'accent sur un phénomène que nous avons observé, qui paraît nouveau et qui semble s'accroître : des cadres fortement engagés dans leur travail et dont le sens des responsabilités est indéniable, s'opposent à des pratiques ou à des décisions qu'ils jugent inacceptables.

Une histoire vécue

David COURPASSON : Voici une des sept histoires vécues rapportées dans notre livre. Jean-Paul, jeune cadre intelligent et bardé de diplômes, qui depuis toujours satisfait les exigences de son entourage, est devenu, à 33 ans, chef d'un important département d'une grande entreprise où il peut faire une très belle carrière.

Rentré chez lui, un vendredi soir, avec des dossiers pour le week-end, il est en train de regarder la télévision en compagnie de sa femme quand, à 22 heures, le téléphone sonne. C'est Christophe, son superviseur, très grand admirateur de Jean-Paul, un peu plus âgé que lui, mais du même profil, qui l'appelle pour lui annoncer, avec le sourire, qu'il compte sur lui pour partir en Écosse dès le mardi suivant, afin d'assurer en quelques mois l'intégration d'un site racheté à un concurrent, ce qui, en gros, signifie réduire drastiquement l'activité de ce site. Jean-Paul s'y attendait, et ce n'est pas la première fois qu'il est ainsi mis à l'épreuve. Ce qui nous intéresse, c'est de comprendre pourquoi, au moment où il raccroche, il sait qu'il va dire non.

De nombreux facteurs peuvent expliquer ce refus. Au fond Jean-Paul en a assez de devoir faire ce qu'il appelle "le sale boulot" pour être considéré comme valeureux. En plus, il vient d'être papa d'une petite fille. Et puis il y a la manière ! Faire irruption comme ça, à 22 heures, dans la sphère privée, cette fois ça ne passe pas ! Il en discute évidemment avec sa femme dont le rôle est toujours important dans ce genre de dilemme. Dès le samedi soir, il appelle Christophe chez lui pour lui dire qu'il n'ira pas en Écosse. Christophe ne bronche pas et, toujours avec le sourire, lui répond simplement : « À lundi, on en reparlera au bureau ! »

En arrivant le lundi matin, décidé à démissionner, Jean-Paul se rend compte très vite que tout le monde est déjà au courant de son refus, et constate que le regard des autres sur lui a changé : tous, quelles que soient leurs raisons, prennent leurs distances. Cela ne fait que

¹ Alexandre des Isnards et Thomas Zuber, *L'open space m'a tué* (Hachette Littératures, 2008).

² Bernard Salengro, *Le stress des cadres* (L'Harmattan, 2005).

³ François Dupuy, *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres* (Seuil, 2005).

⁴ Charles-Henri Besseyre des Harts, *L'entreprise mobile : comprendre l'impact des nouvelles technologies* (Pearson Education, 2008).

⁵ David Courpasson et Jean-Claude Thoenig, *Quand les cadres se rebellent* (Vuibert, 2008).

renforcer sa conviction qu'il n'a plus sa place dans l'entreprise. Après avoir remis sa lettre de démission, il est prié de quitter les lieux sans faire ses trois mois de préavis. Christophe a déclaré plus tard qu'après un tel délit d'insubordination, il devait "déguerpir".

Cinq responsables se sont succédé en Écosse au cours des 18 mois suivants, tous sont revenus avec des conflits sociaux sur les bras, entraînant un coût énorme pour l'entreprise. Jean-Paul quant à lui a retrouvé rapidement du travail, et même, trois ans plus tard, le poste dont il rêvait.

Un profil type de rebelle

Jean-Claude THOENIG : Les cas de rébellion que nous avons observés sont le fait de cadres âgés de 30 à 45 ans, en pleine réussite professionnelle et en phase ascensionnelle dans la hiérarchie. Ils aiment leur travail et les responsabilités. Ils se sentent redevables à l'entreprise de les avoir aidés à devenir ce qu'ils sont, partagent manifestement les valeurs véhiculées par leur management, et sont donc des gens apparemment sans problème. Et pourtant, un beau jour, soudainement mais sans préméditation, parfois brutalement mais sans intention de faire mal, ils disent « *ça suffit !* » et désobéissent.

Cela dit, ils ne souffrent ni de pathologie, ni de dépression liée à une crise dans leur vie privée. Ils ne sont pas stigmatisés par leur entreprise, ni victimes de désespoir ou de frustration. Ils n'ont pas de tendance particulière à combattre le capitalisme ou le néolibéralisme. Ce ne sont pas non plus des gens en retrait, ni des rêveurs utopistes ou des cyniques désabusés.

Pourquoi la rébellion ?

David COURPASSON : Alors, pourquoi ces cadres se sont-ils rebellés ? Voici quelques raisons.

La double identité

La première est très classique : le manager doit assumer une double identité. Le voilà pris entre, d'un côté, sa responsabilité d'être le représentant local du pouvoir central, et de l'autre, celle de devoir encourager ses subordonnés à faire preuve d'initiatives, à prendre des risques, voire même à enfreindre le cas échéant certaines règles établies. Le cadre doit évidemment gérer cette ambivalence qu'il peut ressentir personnellement comme une source de malaise ou de souffrance. C'est comme si une corde se tendait entre ses deux identités, corde dont il devrait constamment gérer la tension. Or il nous semble que, depuis une dizaine d'années, de plus en plus de cordes se cassent chez ces cadres de 30 à 45 ans, d'autant que la demande de performances dont ils font l'objet et qu'ils jugent maintenant excessive, suppose des sacrifices tels que cette ambivalence confine parfois à la schizophrénie, ce qu'ils ne sont plus prêts à consentir.

La maladresse de l'entreprise

La rébellion d'un cadre peut tout simplement venir de la maladresse de l'entreprise. À l'évidence, il y a d'autres façons de faire qu'une telle intrusion, un vendredi soir, dans la sphère privée, pour dire à un cadre ce que l'entreprise attend de lui, tout en lui imposant un ordre de pensée selon lequel sa vie privée ne peut en aucun cas constituer un obstacle à son entière disponibilité. Il y a ainsi, dans toutes les histoires de rébellion, différents ordres de pensée qui s'affrontent sur des valeurs que le management actuel n'est pas prêt à reconnaître, en l'occurrence celles de la sphère privée.

L'évidence qu'il y aurait mieux à faire

Et puis il y a cette volonté, de plus en plus répandue dans le monde des cadres, de dire à l'entreprise qu'elle pourrait mieux faire, sans pour autant la critiquer dans ses fondements politiques, ni contester le fait que c'est le management du haut qui décide, mais en proposant

des arguments, des critères différents, censés permettre à l'entreprise de prendre de meilleures décisions.

Une révolte créative

Une telle rébellion peut être créative, et productive à plusieurs niveaux, même si les rebelles n'en sont pas toujours conscients.

Si leur révolte est à première vue très individuelle, elle révèle malgré tout de réelles valeurs collectives. Le départ de Jean-Paul a fait un choc dans l'entreprise. Cinq de ses collègues ont également quitté l'entreprise dans l'année qui a suivi son départ, mais d'autres ont pris collectivement conscience qu'ils pouvaient contester, proposer de fonctionner autrement, sans que cela n'entraîne forcément des drames.

La révolte peut aussi influencer positivement la stratégie de l'entreprise en montrant des chemins alternatifs, d'autres façons de faire qui peuvent réhabiliter des projets sur le point d'être abandonnés.

Elle peut aussi apporter de nouvelles idées au plan managérial, et susciter la création de nouveaux outils de management. L'enjeu de la révolte de Julie – cette femme qui, dans un monde de production sidérurgique parfaitement machiste, a décidé de dire son fait au grand patron – était d'éradiquer les accidents mortels dans les ateliers.

Enfin, sur le plan politique, ces révoltes montrent que l'entreprise aurait parfois tout intérêt à accepter d'inverser temporairement ses structures de pouvoir, car il y a des moments où les managers ne sont pas les mieux placés pour offrir les meilleures solutions. Si cette inversion-là était reconnue, elle éviterait probablement à nombre d'entreprises de commettre des erreurs.

En bref

Jean-Claude THOENIG : La résistance est un phénomène qui a tendance à s'accroître dans les entreprises qui versent une prime aveugle à l'obéissance absolue et au refus des alternatives proposées par des gens du bas de l'échelle. Certaines entreprises se font au contraire un devoir de débattre de toute proposition argumentée, d'où qu'elle vienne.

Cette résistance créative peut être à la fois profitable, dans le sens des intérêts et des missions de l'entreprise, mais dangereuse, parce qu'elle met en cause le dogme de l'infailibilité d'un certain type de management. Cela devrait inciter les hiérarchies trop sûres d'elles à réviser leur attitude dans le sens d'une meilleure écoute de leurs subordonnés.

Ces rébellions n'ont rien à voir avec des formes d'action collective classique car, dans la plupart des cas, elles sont impalpables, silencieuses, éphémères et locales. Elles ne portent pas sur des aspects quantitatifs comme les salaires ou la réduction du temps de travail (RTT), mais sur du qualitatif. Liées chacune à un contexte très particulier, elles peuvent difficilement faire l'objet d'un mouvement social. Mais c'est un fait qu'elles existent, ce qui doit conduire les entreprises à s'interroger, et peut-être aussi les associations et organisations en charge de défendre ou de promouvoir les catégories de personnel auxquelles peuvent appartenir les cadres.

COMMENTAIRES

Jean-François PILLIARD : Lorsque j'ai accepté de participer à ce débat, je n'étais pas encore en fonction à l'UIMM (Union des industries et des métiers de la métallurgie). Je vais donc parler *intuitu personae*, en m'appuyant sur mes expériences de cadre d'entreprise et d'enseignant.

Le choix de Jean-Paul

Si les cadres étaient vraiment en résistance, ce serait plutôt une bonne nouvelle, car cela justifierait qu'ils ont de l'énergie... mais je ne suis pas sûr de partager votre optimisme, car les cadres de 50 ou 55 ans qui ont toujours travaillé dans la même entreprise et exercé le même métier sont évidemment moins armés pour se rebeller que cette population de cadres jeunes et brillants que vous avez ciblée. En fait, Jean-Paul a eu le choix, en ce sens qu'au lieu de saisir une opportunité de développement qu'il avait de bonnes raisons de refuser, il a préféré quitter l'entreprise. Une véritable résistance de sa part aurait été d'y rester pour tenter, par le dialogue et la négociation avec la hiérarchie, de rechercher une meilleure solution.

Efficacité économique et respect des personnes

C'est en effet un vrai sujet de management pour un chef d'entreprise que d'accepter, voire d'encourager la confrontation des idées et celle des pratiques, alors que l'on est plutôt dans un système pouvant conduire à créer des générations de "bénéni-oui-oui" qui se gardent de contester, de peur d'être mis à l'écart des processus de décision. Mais je ne limiterais pas le débat aux seuls cadres à potentiel, ni aux seuls cadres tout court. L'entreprise dans son ensemble doit pouvoir atteindre un juste équilibre entre l'efficacité économique et le respect des personnes.

François CHÉRÈQUE : Merci de m'avoir invité à ce débat. La lecture de votre livre a été l'occasion pour moi de m'interroger sur la façon dont je pratique, à la CFDT (Confédération française démocratique du travail), le management de mes propres cadres. Je me garderai bien de vous raconter comment ils le vivent, mais je pourrais vous dire comment, moi, je le vis : je sors à l'instant de ma réunion hebdomadaire du lundi où nous abordons tous ces sujets-là avec les huit secrétaires nationaux, ce qui fait que, le lundi soir, je suis généralement de mauvaise humeur ! C'est pour ces raisons que je me suis senti un peu mal à l'aise avant de venir ici, mais me voilà un peu rassuré après vous avoir entendus.

L'expression des cadres

Sur ce thème de la rébellion, qu'est-ce qui différencie le cadre par rapport à d'autres salariés ? C'est peut-être qu'il commence seulement à exprimer ses malaises, ce qui fait que ce type de livre est devenu possible. Je viens du monde hospitalier, où j'étais salarié. Lors de la grande grève des infirmières, en 1988, le principal slogan était : « *ni nonnes, ni connes !* ». J'ai naturellement fait le rapprochement avec certains des éléments de votre ouvrage. Mais si les réactions d'abord individuelles des infirmières ont débouché sur un mouvement collectif, je ne suis pas sûr que ce soit possible pour cette catégorie professionnelle que constituent les cadres. En tout cas, des choses se disent maintenant qui restaient tues auparavant, comme s'il s'agissait d'une forme de maladie honteuse.

Les attentes des cadres

Plusieurs constats. D'abord, les cadres éprouvent un évident besoin d'expression, de reconnaissance et de respect. L'histoire de Jean-Paul l'illustre bien. Il est jeune père de famille et se doit d'assumer cette responsabilité, ce qui vient en contradiction avec son besoin et son envie d'évolution professionnelle. Derrière cela, il ressent un besoin de reconnaissance, mais il sait bien que celle-ci ne peut passer que par un certain nombre d'engagements qu'il ne peut se permettre... Jean-Paul est en réalité un individu qui veut être reconnu en tant que tel, et qui réagit dans ce sens, mais qui veut aussi avoir un droit d'alerte. Or, dans une situation

difficile, on reconnaît aux fonctionnaires le droit de retrait et le droit d'alerte, mais pas aux cadres dont l'engagement et la responsabilité individuelle sont pourtant de plus en plus forts.

Un sentiment d'isolement

Ensuite, on a l'impression que le fossé se creuse entre le cadre et le dirigeant. Mon père était ouvrier dans une usine sidérurgique. Devenu ingénieur et chef de fabrication, il faisait désormais partie des patrons et, de ce fait, il s'était soudain senti coupé du reste de l'entreprise. Les cadres que vous décrivez ressentent la même chose, mais semblent désormais coupés également de leurs supérieurs, donc mis dans une situation d'isolement très fort, situation à laquelle il va falloir essayer de trouver des réponses.

Il semble aussi que l'entreprise, qui a le souci permanent d'avoir une très bonne image auprès de son marché et de ses clients, ne manifeste pas une telle préoccupation dans ses comportements vis-à-vis de ses salariés.

À propos du syndicalisme

Enfin, j'ai trouvé assez caricaturale l'approche du syndicalisme qui se dégage de votre discours. À cet égard, j'ai noté plusieurs phrases dans votre livre, dont celle-ci, page 141 : « *La figure de résistant, à l'image de celle du rebelle, n'offrirait aucune ressemblance avec celle du déviant dangereux, avec le stéréotype du saboteur vicieux, ou pire avec celle du syndicaliste assoiffé du sang des patrons !* » Vous avez raison d'en rire, parce que ce syndicalisme-là n'existe pratiquement plus, comme du reste celui qui remettait en cause le capitalisme. Au-delà de cette plaisanterie, les cadres, paradoxalement, sont plus syndiqués que les autres salariés, et encore plus à la CFDT ! C'est peut-être aussi pourquoi les débats y sont un peu plus compliqués ! Mais il est vrai que lorsque, dans le syndicalisme, on parle de la reconnaissance, cela se traduit généralement par du quantitatif – les salaires, le temps de travail, etc. – et vous suggérez que la reconnaissance par le qualitatif – le droit d'expression, l'organisation, le parcours professionnel – serait réservée à une satisfaction personnelle dans une relation individuelle. Eh bien, moi, je revendique totalement les deux ! Et cela me questionne beaucoup.

Une raideur des entreprises ?

Michel BERRY : Que l'esprit rebelle se développe est certes une bonne nouvelle, car dans un monde qui bouge il faut des gens inventifs et prêts à défendre leurs idées. Mais, dans les entreprises, ne considère-t-on pas aujourd'hui comme une rébellion ce qui aurait été accepté, il y a vingt ou trente ans, comme une discussion normale ? C'est un peu dans ce sens que l'histoire de Jean-Paul m'interpelle. Comment une entreprise peut-elle en arriver à téléphoner un vendredi soir pour demander à quelqu'un de partir dès le mardi suivant ? Et après ça, on parle de révolte ! Je fais alors l'hypothèse que ce ne sont pas forcément les rébellions qui augmentent, mais plutôt la raideur des entreprises, c'est-à-dire que l'idée de discuter est de moins en moins admise. J'y verrais deux explications : le fait que les gens sont dans une telle urgence qu'ils n'ont pas le temps de discuter, et qu'ils sont constamment sur la défensive. Peut-être Jean-Paul était-il considéré comme le dernier recours pour aller éteindre aussi vite que possible un incendie en Écosse ? Sinon, je ne comprends pas comment imposer une telle urgence quand la réalité de la situation est connue depuis longtemps. Cela veut dire que quelque chose va mal dans l'entreprise.

Une activité de plus en plus complexe

Jean-François PILLIARD : Ce n'est pas uniquement une question de raideur ou d'urgence. Aujourd'hui un cadre gère en permanence des paradoxes, l'économique contre le social, le local contre le global, le court terme contre le moyen terme, etc. Du coup il devient schizophrène. S'ajoute à cela le fait que l'exercice de la responsabilité s'est terriblement complexifié. Dans les grands groupes, non seulement il n'est pas évident de bien comprendre les autres cultures, mais il faut utiliser une autre langue que la sienne, ce qui rend plus difficile le processus de décision. Du fait du développement de nombreux outils et *process* visant

l'optimisation économique et l'efficacité, ce que je ne critique pas, le manager est transpercé par ces systèmes transverses – systèmes d'information, de production, et même de gestion des ressources humaines. Je crois que ce sont de tels facteurs qui, bien au-delà de l'urgence, expliquent le fait qu'à certains moments on est en train de perdre le bon sens élémentaire en matière d'animation des hommes.

Tous les cadres concernés

David COURPASSON : Notre propos ne se limite pas aux cadres à haut potentiel valorisés par l'entreprise. Nous considérons aussi les effets en cascade que produisent leurs résistances sur les strates inférieures de l'organisation : les cadres subalternes sont très intéressés de voir leur patron se rebeller, ce qui pourrait entraîner, par effet de contagion, une mise en mouvement plus large.

François CHÉRÈQUE : Lors de la grève de 1988, ce sont les cadres infirmiers qui ont dit aux infirmières : « *Maintenant, y en a marre, allez-y !* » Preuve que cet effet en cascade peut être massif.

Parlons maintenant des cadres qui, dans leur ensemble, représentent 15 % des salariés. Certes, ce ne sont pas des salariés comme les autres, mais ils ont les mêmes droits, pas plus, pas moins. C'est pourquoi nous avons voulu que notre confédération intègre un syndicalisme de cadres, avec un débat sur des questions peut-être plus spécifiques, telles que celles-ci : leur droit d'expression, dont il est question dans toutes les histoires que vous relatez dans votre livre, peut-il être exercé de manière individuelle et collective ? leur besoin de reconnaissance qualitative est-il satisfait autrement que par le simple fait d'être autonome dans leur travail ? le syndicat se préoccupe-t-il autant de leur évolution professionnelle que de celle des autres salariés ? la possibilité de conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale n'est-elle pas en train de changer totalement pour eux, et notamment pour ceux ou celles qui, entre 30 et 45 ans, font l'objet d'une très forte pression de productivité ? la place des cadres dans l'entreprise n'est-elle pas souvent fragilisée à l'approche de 50 ans et pourquoi ? Toutes ces questions-là se posent, et il y en a bien d'autres.

La question du sens

Quand j'ai lu votre livre, j'ai commencé par sa conclusion, ce qui m'a immédiatement satisfait parce que, dans les cinq dernières lignes, vous y posez le problème du sens. Quel est le sens de ce que je fais en tant que cadre, et comment expliquer à mes subordonnés quel est le sens de leur activité dans l'entreprise ? Car c'est bien par la voie hiérarchique que toutes les orientations stratégiques de l'entreprise doivent passer. Mais la hiérarchie peut-elle jouer efficacement ce rôle de relais alors qu'elle a de moins en moins la possibilité de débattre de ces orientations et du sens qu'il convient de leur donner. Ce phénomène se retrouve aussi bien dans les entreprises privées que dans le secteur public. Il y a là, en termes de management, un problème majeur.

Jean-François PILLIARD : Toutes les enquêtes le confirment, les cadres et notamment les plus jeunes sont aujourd'hui en quête de sens, alors que l'on est globalement en panne de sens. Rédiger un projet d'entreprise conçu en 48 heures par quelques spécialistes, ce n'est pas ce que j'appelle donner du sens à une entreprise. Plus sérieux était le message fondateur porté par l'équipe de direction d'un groupe où j'ai travaillé : « *L'entreprise est là pour créer de la valeur pour ses actionnaires, ses collaborateurs, ses clients et la société civile.* » On peut dire évidemment que ce ne sont que des mots, et c'est vrai si on en reste là. Mais, dans la vie de cette entreprise, cela s'est révélé très structurant à chaque fois qu'il s'agissait de prendre d'importantes décisions. Donner du sens est fondamental. D'ailleurs, si vous regardez les enquêtes faites auprès des jeunes diplômés, vous verrez que, depuis quelques années et quel que soit le pays, ils sont prêts à rejoindre une entreprise si, en premier lieu, elle a une vision et des valeurs, ensuite si les relations interpersonnelles, avec la hiérarchie, les collègues et les équipes, y sont de qualité, et enfin si le développement professionnel y est possible. Ces exigences s'expriment avant d'aborder les aspects plus classiques, notamment au plan matériel.

Ni souffrance ni angélisme

Mais un discours se développe actuellement selon lequel l'entreprise serait avant tout un lieu de souffrance. Tenir un tel langage me paraît aussi irresponsable que d'entretenir une vision angélique de l'entreprise. En réalité, l'entreprise n'est pas différente de la famille ou de la société en général. Elle offre en effet à une majorité de personnes d'importantes opportunités de développement. Un grand nombre d'hommes et de femmes s'y investissent avec passion, certains optent pour une neutralité bienveillante, d'autres sont en position de repli voire de souffrance, et c'est pourquoi l'entreprise doit se doter d'un mode de management qui permette d'identifier les personnes qui, à certains moments, sont en difficulté. Cependant diagnostiquer le climat social d'une multinationale à un moment donné est un exercice impossible. Il peut y avoir d'énormes différences entre pays, d'une région à l'autre dans un pays, ou d'un atelier à l'autre dans une usine, et ces différences sont liées à de nombreux facteurs. Pour apporter de bonnes réponses, il est essentiel de faire des diagnostics précis là où se posent des problèmes.

Une relation partenariale

Autre point concret, dès lors que des décisions clés touchent au développement professionnel d'un collaborateur, qu'il soit cadre ou non, une forme de partenariat doit être développée entre l'entreprise et lui. Certes, dans l'entreprise de type "souffrance", d'aucuns vous diront que c'est le collaborateur qui est seul responsable de son développement, et dans l'entreprise angélique, que c'est elle qui en est responsable. Dans la vie de tous les jours cela ne se passe pas ainsi, et c'est pourquoi on doit travailler sur une notion de partenariat. Quand on a des hypothèses de développement pour un collaborateur, il y a encore des gens qui se demandent si on doit ou non en parler avec lui. Ils vous expliquent que lui en parler, lui dire qu'il a du talent, qu'il peut se développer, c'est prendre le risque qu'il devienne exigeant voire revendicatif. C'est pourtant une question de bon sens : la première chose à faire c'est de vérifier avec lui si le projet professionnel proposé par l'entreprise est pertinent par rapport à son projet individuel : a-t-il envie de se développer dans cette branche ? est-il prêt à aller à l'international ? à prendre une responsabilité qui aura un impact important sur sa vie personnelle ? etc. Une façon susceptible sans doute d'éviter la réédition d'histoires comme celle de Jean-Paul.

DÉBAT

Éviter le système ?

Un intervenant : *On est passé d'une époque où l'entreprise avait tendance à choyer ses cadres plutôt qu'à les transformer comme aujourd'hui en objets jetables. Ce mouvement de rébellion bien tardif, y compris de la part des syndicats, peut être expliqué par la rareté de l'emploi, mais des milliers de jeunes Américains ont fait d'autres choix économiques que d'entrer dans une entreprise classique, et en France, lorsqu'un cadre considère que le système devient trop peu satisfaisant, il peut partir à l'étranger, ce qu'ont fait les 300 000 Français qui sont allés travailler à Londres.*

Jean-François Pilliard : Il faut être plus nuancé, les cadres ne sont pas devenus jetables, et la notion de bonheur est très relative. De nombreux cadres sont parfaitement épanouis. Travailler dans un groupe international avec des possibilités de développement hors de l'hexagone dans un environnement multiculturel, constitue pour un cadre une opportunité peu fréquente dans le passé. Il y a certes des problèmes, mais tous les cadres ne sont pas malheureux.

François Chérèque : Vous soulignez une réaction tardive des syndicats, mais la situation de l'emploi n'en est pas la seule raison. C'est que les effets de nouvelles organisations du travail mettent du temps à se faire sentir. Avec le flux tendu par exemple, on exige des réactions

aussi rapides que possible au niveau individuel dans des systèmes qui ne peuvent évoluer que par un travail collectif. Et au bout d'un moment ça finit par casser, au propre comme au figuré. Vous citez l'Angleterre mais, avec la crise économique actuelle, ce sont les jeunes cadres français qui risquent d'être les premiers à devoir rentrer en France. Quant à ceux qui ont fait un autre choix que l'entreprise classique, ils devront assumer de plus fortes contraintes pour leur protection individuelle. Aux premières difficultés, c'est sur ces personnes-là que les retombées peuvent être les plus dures.

David Courpasson : Nos exemples de rébellion ne datent pas d'aujourd'hui, mais de dix ou quinze ans. Les cadres ont envie qu'on en parle maintenant, et c'est devenu possible, mais la résistance est vieille comme l'entreprise, y compris chez les cadres.

La faute au client ?

Int : *Les gens de la génération du baby-boom ont été animés par la perspective d'un monde meilleur avec le progrès pour tous, mais leurs enfants, qui ont vu leurs parents au chômage, ont peut-être imaginé que d'autres finalités pouvaient exister dans la vie, je pense notamment au mouvement de ces dernières années sur la place de l'homme dans son univers, l'écologie, le développement durable.*

Aujourd'hui, dans certains modèles économiques, une nouvelle évolution se dessine : ce sont ses clients qui, par leurs interventions, apportent de la valeur à l'entreprise et pas forcément ses dirigeants. Il ne s'agit plus d'un modèle pyramidal où l'information vient d'en haut, mais d'un modèle où elle vient d'en bas. C'est ce qui se passe avec le web 2.0 où la valeur de certains sites vient de la contribution des internautes. Les jeunes qui rejoignent l'entreprise sont évidemment très imprégnés de ce modèle.

J.-F. P. : De nos jours, on parle souvent de tyrannie financière. Mais, en tant que clients, ne sommes-nous pas les vrais tyrans avec notre niveau d'exigence qui ne cesse de s'accroître puisque nous disposons d'un choix de plus en plus large dans un monde global ? La satisfaction du client, qui est la raison première des entreprises, doit influencer très fortement la façon dont elles sont pilotées.

F. C. : La relation avec les clients ou les services qui leur sont rendus, mais aussi la responsabilité sociale, sont autant de points que nous considérons très importants. On sait très bien que les entreprises sont attentives à leur réputation, y compris en termes de responsabilité sociale vis-à-vis de l'environnement. Mais vous avez aussi parlé de la place de l'individu. Ce peut être un objet d'action pour le syndicalisme, comme lors de campagne sur le travail des enfants, ou quand il s'agit de reconnaissance, par exemple lors de la tentative d'OPA (Offre publique d'achat) sur Danone, avec débats et réactions parce que cette entreprise a une image sociale du fait qu'elle a beaucoup travaillé dans ce sens.

Une rébellion pragmatique ?

Int. : *Avez-vous resitué ces rébellions dans un contexte historique ? Aux États-Unis, entre les deux guerres, c'étaient les ingénieurs, et non les managers, qui étaient les croyants, presque les croisés, du capitalisme, avec l'idée d'une grande entreprise heureuse qui ait en elle-même sa cohérence sociétale, c'est-à-dire en dehors de l'État. Il y avait là une rébellion très forte. Puis lors d'une autre révolte, dans les années 1980, ce sont des cadres supérieurs qui se sont rebellés contre un capitalisme mou, et qui ont dépecé complètement les entreprises. Quel est votre point de vue sur cette dimension historique ?*

D. C. : Ce travail historique a été fait dans un autre contexte que celui du livre. La grosse différence que je vois chez les rebelles actuels par rapport aux utopistes sociaux des années 1940/1950 ou aux rebelles des années 1980, c'est qu'ils n'ont aucune doctrine alternative à émettre. Leur seule doctrine, leur seul projet, c'est de bien faire le travail. Et cela renvoie à la question du sens. Pour eux, ce qui a du sens c'est de les laisser faire leur job correctement, y compris quand ils pensent qu'il consiste à contester. Une doctrine très pragmatique. Du reste, je constate que des jeunes manifestent un surcroît de conformisme à l'intérieur des murs de l'entreprise, précisément parce qu'ils peuvent être non conformistes à l'extérieur. Plus je

zappe, plus je suis mobile, plus je suis un adepte de la techno, et plus mon attente est classique par rapport à l'entreprise : gagner de l'argent et fonder une famille.

Les DRH veillent-ils ?

Jean-Claude Thoenig : Les entreprises où se sont produites ces rébellions avaient des valeurs, du sens implicite et explicite, mais avaient laissé se développer des pratiques qui contredisaient ces valeurs. Par exemple, la fonction des ressources humaines était devenue trop administrative, en gérant des cases, des contrats, des statuts, et c'est tout. Autre exemple, là où on laissait en place les directeurs d'usine pendant quatre à six ans pour qu'ils puissent s'imprégner du contexte local, on les faisait désormais tourner au bout de deux ou trois ans. Du coup, la première chose à laquelle ils pensaient en arrivant dans un poste, c'était au poste suivant, et ils n'investissaient plus dans le communautaire. Un véritable gâchis !

Int. : *Le positionnement des DRH me semble catastrophique. Ne croyez-vous pas que si les managers veulent ou peuvent révéler leur souffrance quinze ans après, c'est parce que de jeunes générations commencent à dire non ? N'est-on pas justement en train d'assister à l'émergence d'une population de jeunes cadres qui, dans leurs échanges sur le web, disent tout ce qu'ils pensent de leur entreprise sans se soucier d'éventuelles réactions de leur employeur ? C'est grâce aux nouvelles technologies que les frontières qui séparent les entreprises du monde extérieur sont en train de disparaître complètement. Elles ont donc intérêt à faire très attention, alors que les DRH sont plutôt absents !*

J.-F. P. : La fonction des ressources humaines a progressé ces vingt dernières années en travaillant notamment sur le sens, mais se trouve à nouveau dans un cycle qui invite à la vigilance, voire à la préoccupation. C'est une fonction de support qui, sous la pression de personnes peu sensibles à la réalité humaine, a récemment privilégié la productivité en travaillant davantage sur des *process*, des outils et des méthodes que sur le développement et la gestion des hommes. Il est clair qu'il faut remettre la responsabilité aux bons endroits, pour ensuite trouver les bonnes solutions.

Int. : *Dans l'histoire de Jean-Paul, aucun DRH n'est intervenu entre lui et Christophe. Avez-vous abordé dans votre livre cette absence de médiation ?*

J.-C. T. : Effectivement aucun DRH n'est intervenu dans cette histoire, ce qui ne fut pas le cas dans quelques autres. Malheureusement, cela n'a rien changé !...

Quelle représentativité ?

Int. : *Dans ses travaux sur la syndicalisation, Ulrich Beck a montré que, finalement, le droit avait eu comme effet de judiciariser les droits individuels acquis. En quoi cela pose-t-il un problème pour développer une action collective ?*

F. C. : Le rapport entre la judiciarisation du droit individuel et l'action syndicale a pris des allures de cercle vicieux et le syndicalisme français en a été en partie responsable. Dès lors que les choses sont de plus en plus légiférées en dehors des partenaires sociaux, le règlement des conflits se fait inévitablement au tribunal. Mais des organisations syndicales ont considéré que la représentativité par les conseils de prud'hommes n'était pas pertinente puisque ce sont des lieux qui consacrent l'échec de la relation sociale, et elles ont préféré que soit renforcée la représentativité des délégués syndicaux dans les entreprises. Dans le débat avec le Medef sur la représentativité, la CGT (Confédération générale du travail) et la CFDT ont finalement gagné. Ainsi l'entreprise doit être un lieu de règlement des conflits notamment par la recherche de compromis. À cet égard, il faut savoir que, sur l'ensemble des salariés qui quittent leur entreprise, 4 % seulement ont été concernés par un plan social, le seul cas de licenciement pouvant légalement faire l'objet de négociations, ce qui veut dire que 96 % des départs ont eu lieu en dehors de tout débat et de toute conciliation dans l'entreprise. C'est pourquoi nous n'étions pas pour le licenciement de gré à gré mais pour la possibilité d'en débattre à l'intérieur de l'entreprise, comme cela se pratique ailleurs en Europe.

Quid des jours de RTT ?

Int. : *Si un mouvement de rébellion se déclenche chez les cadres, il sera dû à la diminution de leurs jours de RTT. Les patrons régulent les process en fonction des marchés internationaux ou financiers, les managers régulent en fonction de ces choix faits dans l'urgence, et dans cette effervescence, les cadres qui sont très sollicités et s'investissent beaucoup, tiennent à leurs jours de repos. Ce sont des clients potentiels pour les syndicats.*

M. B. : Je connais pas mal de jeunes cadres révoltés par cette question de RTT. Apprenant qu'il y aurait une négociation par branches, ils n'ont aucune confiance parce qu'ils pensent que les syndicats vont se faire écraser par les patrons. Comment les choses vont-elles se passer ?

F. C. : Selon la loi, la négociation doit avoir lieu dans les entreprises. Mais le problème, c'est qu'on glisse vers une négociation individuelle de gré à gré. Alors cela risque d'être explosif ! Certains ont voulu faire croire que les syndicats ne sont pas prêts à discuter sur le temps de travail... Bien sûr qu'ils y sont prêts ! Ce qui pose problème, c'est le débat qui est autour dans un climat de confrontation idéologique avec l'actuel gouvernement. Les cadres demandent que soit reconnue la maîtrise individuelle de leur parcours et de leurs choix, la réponse qu'ils reçoivent est que leurs droits individuels seront négociés individuellement. Ce sont deux choses totalement différentes. À la CFDT nous avons toujours été très attachés aux choix individuels, mais si les organisations collectives ne peuvent intervenir dans ce cas-là, il y aura sans doute plus de perdants que de gagnants. C'est là un vrai choix de société et un débat que les cadres ne peuvent ignorer.

J.-F. P. : Aborder le problème des cadres exclusivement sous l'angle de la durée du travail, ce qui n'est pas votre cas, c'est renforcer finalement l'organisation du travail des cadres dans une certaine forme de taylorisation. Au-delà de cette question sur les jours de RTT, on devrait réfléchir un peu plus à ce qu'elle signifie en termes de mode d'organisation du travail, d'autonomie, de délégation. Voilà de vrais sujets, sur lesquels nous ne travaillons pas suffisamment.

Des augmentations équitables ?

Int. : *L'augmentation des salaires des dirigeants a été considérable, alors que selon un récent article du Monde l'écart de salaire entre cadres et ouvriers est passé de 5 à 2,2. Les cadres font donc partie d'une classe moyenne nettement coupée des dirigeants. Du coup, que pensez-vous de cette crise majeure du capital dans laquelle nous sommes entrés ? Est-ce que vous pensez que les cadres actuels vont porter des coupures massives d'emploi auxquelles ils ne croient pas ? Défendre son métier ne serait-il pas aujourd'hui un acte potentiellement révolutionnaire ?*

M. B. : Ce sont souvent les classes moyennes qui font les révolutions, et souvent quand elles accèdent à de nouveaux pouvoirs. Mais pour que s'organise une vraie révolution, il faut aussi une utopie suffisamment dessinée, ce qui n'est pas le cas actuellement.

J.-F. P. : À propos de la rémunération des dirigeants, une question fondamentale se pose, celle de l'équité : les critères pris en compte à un moment donné pour augmenter un dirigeant peuvent-ils être considérés comme équitables si on les compare avec ceux utilisés pour ses collaborateurs ?

La crise que l'on est en train de vivre devrait effectivement nous amener à réfléchir aux limites du système. Je suis un tenant de l'économie libérale, mais le libéralisme n'a d'avenir qu'à partir du moment où il s'inscrit dans une forme de régulation. Or, il est manifeste que, dans le cas présent, les régulations n'ont pas joué et restent la responsabilité des conseils d'administration. C'est un vrai sujet pour nous.

F. C. : Je ne sais plus ce que sont les classes moyennes, puisqu'on y met pratiquement 90 % des salariés. Il faudrait plutôt parler maintenant de niveaux de responsabilité, de niveau d'intervention. Quand on est en bas de l'échelle, on veut faire partie des classes moyennes

pour ne pas se sentir déclassé, et comme c'est mal vu de gagner beaucoup, on n'a pas envie d'être considéré comme faisant partie des classes supérieures.

Un enjeu ?

M. B. : Le fait de représenter les cadres est-il un enjeu syndical, et un enjeu pour une organisation professionnelle comme l'UIMM ?

F. C. : Une organisation syndicale ne peut être vraiment représentative que si elle s'exprime au nom de tous les salariés y compris les cadres. Faire évoluer les relations dans les entreprises est impossible sans eux. C'est un enjeu fondamental.

J.-F. P. : Une représentation collective est plus efficace. Mais comment l'organiser ? Les choses sont évidemment complexes parce que cette notion de cadre recouvre une réalité multiple avec des extrêmes. Nos modes de fonctionnement, aussi bien dans le syndicalisme salarié qu'au niveau des branches professionnelles, prennent-ils bien en compte cette dimension-là ? Je ne le pense pas.

Présentation des orateurs :

François Chèreque : secrétaire général de la CFDT (Confédération française démocratique du travail) et membre du bureau exécutif de la Confédération syndicale internationale (CSI) ; éducateur spécialisé de formation dans le service de pédopsychiatrie du centre hospitalier de Digne-les-Bains ; il entre en 1991 au bureau de la Fédération CFDT de la santé et des services sociaux ; en 1996, il dirige sa fédération et siège au bureau national de la CFDT ; en 2002, il est élu secrétaire général de la CFDT ; en mars 2005, il publie *Réformiste et impatient* (Le Seuil, 2005), ouvrage dans lequel il livre sa vision de la société et des enjeux pour le syndicalisme ; en septembre 2008, il publie en collaboration avec Carole Barjon, *Si on me cherche* (Albin Michel).

David Courpasson : est professeur de sociologie à EM Lyon Business School, et chercheur au centre de recherche OCE EM Lyon ; il est également éditeur en chef de la revue *Organization Studies* et *visiting professor* à Lancaster University (UK) ; ses travaux portent sur les dynamiques de pouvoir dans les organisations et sur l'émergence de nouvelles formes politiques dans le management contemporain ; il développe à OCE EM Lyon un programme de recherche sur les nouvelles formes de résistance productive dans les organisations, financé par l'ANR. ; il est l'auteur avec Jean-Claude Thoenig de *Quand les cadres se rebellent* (Vuibert, 2008).

Jean-François Pilliard : maîtrise de droit et DES en gestion de personnel du Centre interdisciplinaire de formation à la fonction personnel (CIFFOP) ; après quatre années chez Roussel Uclaf, il entre en 1979 à la Sfena comme chef du personnel puis directeur des ressources humaines du groupe et secrétaire du conseil d'administration ; en 1988, il devient directeur des ressources humaines et de la communication de Ciba France, membre du directoire et du comité de direction générale ; en 1997, il devient membre du comité exécutif, directeur général ressources humaines stratégiques et organisation de Schneider Electric S.A ; aux côtés de Henri Lachman, il reçoit en 2005 le prix du binôme PDG/DRH pour ses politiques de RH innovantes ; il est aussi DRH de l'année 2005 ; il est également, depuis 2000, président de l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) ; depuis le 2 juin 2008, il est délégué général de l'Union des industries et des métiers de la métallurgie (UIMM).

Jean-Claude Thoenig : directeur de recherche (émérite) au CNRS, Dauphine Recherche en Management ; il a été professeur à l'INSEAD ; il est l'auteur avec David Courpasson de *Quand les cadres se rebellent* (Vuibert, 2008) et avec Claude Michaud de *L'organisation et ses langages : Interpréter pour agir* (à paraître aux Presses de l'Université Laval).

Diffusion novembre 2008