

# Cadres INFOS

Bulletin périodique de l'UGICT-CGT – N° 688 – 11 janvier 2012

## SPÉCIAL MANAGEMENT

### ● **Éditorial**

## 2012 : changer la vie

*La rédaction de Cadres-Infos vous présente ses meilleurs vœux à l'occasion de cette nouvelle année. Agir en inscrivant notre action syndicale pour plus de justice sociale, au service de l'intérêt général et de progrès social est sûrement le moyen le plus efficace pour contribuer à la réalisation de ces vœux. Pour y parvenir, nous avons besoin de faire le lien entre le vécu des ingénieurs, cadres et techniciens et nos propositions pour pousser à la transformation du travail.*

*2012 sera une année charnière à plus d'un titre. Chacune et chacun sait que rien ne se fera tout seul par délégation de pouvoir ; et donc l'intervention syndicale demeure indispensable pour orienter positivement pour le monde du travail les choix politiques, économiques, sociaux et environnementaux. C'est en multipliant les initiatives de débats et de rencontres avec l'encadrement dans les administrations et les entreprises publiques ou privées, afin d'engager des interventions concrètes avec les salariés ingénieurs, cadres et techniciens que nous pourrons donner plus de force à l'ensemble de nos propositions et à notre type de syndicalisme revendicatif. C'est de bonne augure à l'heure où nous engageons une campagne de syndicalisation.*

**Jean-Luc Molins**  
Secrétaire national de l'Ugict-CGT

### RAPPEL

#### Stages Ugict du 1<sup>er</sup> trimestre 2012

Inscriptions ouvertes : contacter Fabienne Tatot : f.tatot@ugict.cgt.fr - 01 48 18 85 22.

⇒ 8-9-10 février : **stage Vie syndicale**

⇒ 15-16-17 février : **stage Démarche qualité :**  
quels enjeux pour une organisation syndicale ?

#### Stage à venir :

⇒ 11 au 16 mars - **stage technique sur la retraite**

#### Stage en région :

⇒ 13 au 17 février - UD 92 : stage niveau 1 par et pour les ICT (contacter Anne Souffrin : anne.souffrin.cgt92@wanadoo.fr), un enjeu fort du développement de la CGT dans les catégories ingénieurs, cadres et technicien-nes.

### ● SPÉCIAL MANAGEMENT

*Altermanager, mode l'emploi.  
Réflexions sur l'enseignement  
du management*

*Les écoles de management  
en 2020 : quelles attentes  
de la société ?*

*Les cadres et l'évaluation*

### ● SOIRÉES-DÉBATS

*François Ruffin : « Leur grande  
trouille : journal intime de mes  
pulsions protectionnistes »*

# Altermanager, mode d'emploi

## Réflexions sur l'enseignement du management

L'interview de Marie-José Kotlicki et Jean-François Bolzinger, secrétaires généraux de l'Union Générale des Ingénieurs, Cadres et Techniciens de la CGT, ci-dessous, a été publiée dans l'ouvrage de Philip McLaughlin : *Altermanager, mode d'emploi. Réflexion sur l'enseignement du management*. (Editions Descartes et Cie, collection : Essai).

**I**l est rare qu'un directeur d'école de management s'interroge sur les dogmes enseignés au sein de son établissement. C'est pourtant la démarche de Philip McLaughlin, directeur de l'École de management de Bordeaux (BEM). « *Altermanager, mode d'emploi*. Pour beaucoup, ce titre en forme d'oxymore va sonner comme politiquement incorrect, comme une provocation, comme une impertinence. [...] Il laisse entendre qu'il pourrait y avoir une notice de l'utilisation de la contestation. [...] Et pourquoi pas ? Nombre de témoignages recueillis pour ce livre n'en sont pas si éloignés » écrit Philip McLaughlin. Et si les questions exposées sont dérangeantes « *Est-ce une raison pour ne pas les poser ?* » s'insurge-t-il, car l'enseignement supérieur est accusé de reproduire et de perpétuer le modèle social dominant. « *Finale-ment à quoi prétend notre ouvrage ? s'interroge-t-il. Il vise à nous remettre en question, nous les écoles de management, à questionner notre mission, à questionner nos pratiques, à questionner nos résultats pour le meilleur* ». Ce livre est un recueil de témoignages et de réflexions sur l'enseignement du management, analysés par l'auteur. Parmi ces témoignages : Michel Camdessus, gouverneur honoraire de la Banque de France, ancien directeur général du FMI ; Olivier Peyrat du groupe Afnor ; Pierre-Jean Bozo, directeur général du quotidien *20 minutes* ; Jean-Paul Bailly, président du groupe

La Poste ; Jean-Louis Chaussade directeur général de Suez Environnement ; Philippe Aghion, professeur d'économie à la Harvard University...

**Question à Marie-José Kotlicki et Jean-François Bolzinger : Vous venez de publier aux éditions de l'Atelier un ouvrage intitulé « En finir avec la Wall Street Management »<sup>1</sup>. Pourquoi cette expression et pourquoi cet anathème ?**

Nous avons commencé à nous interroger sur les modes de management à partir d'un tout premier constat. Il existe, chez les cadres, un hiatus de plus en plus profond entre la motivation dont ils font preuve et l'intérêt qu'ils portent à leur travail et un phénomène croissant de déresponsabilisation dans le fonctionnement des entreprises qui va de pair, nous apparaît-il, avec les distances induites par la financiarisation des stratégies.

Nous constatons, parallèlement, une aspiration de plus en plus manifeste à une meilleure maîtrise de l'organisation de son propre travail et à la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Enfin, nous assistons à une indiscutable quête de sens, dans le travail, dans les objectifs de l'entreprise, dans ses comportements sociaux et sociétaux... Cette quête, cette recherche se sont exprimées très fortement dans des luttes, traduisant des demandes de réponses sur la finalité du travail, sur la restauration des moyens

d'exercer une réelle responsabilité professionnelle et sociale, sur la revalorisation d'une éthique professionnelle exigeante et surtout partagée à tous les échelons de l'entreprise.

Ce qui nous a frappés, c'est que toutes ces formes de mobilisation émanaient de professions très diverses sans liens communs apparents : magistrats, infirmiers, journalistes, chercheurs... Elles exprimaient, en revanche, cette préoccupation, celle-là bien commune, d'une relation au travail en constante détérioration et comme tombée en déshérence.

Enfin, la crise financière a révélé des choix de gouvernance et de management d'entreprise pouvant conduire jusqu'à des conséquences aussi dramatique que des suicides. Ces constats, nous les avons étayés par des enquêtes auprès d'ingénieurs, de cadres et de techniciens que nous avons interrogés et dont les résultats nous ont confirmés dans nos observations,

à savoir que s'il existait un dénominateur commun, c'était bien le travail et son sens.

Voilà ce qui nous a conduit à nous pencher sur les pratiques managériales qui, pour nous, incluent les conditions de travail, son organisation, la stratégie et le pilotage de l'entreprise, ces incidences sur la structure hiérarchique et ses principes de fonctionnement...

Nous sommes arrivés à la conclusion que les années 90 avaient, dans ce domaine, constitué un tournant historique. Jusque là, nous sommes en présence d'une vision entrepreneuriale du management, dont le motif est certes le profit comme résultat optimisé et qui se veut pérenne d'une activité économique et industrielle. À partir des années 90, à cette vision entrepreneuriale se substitue une vision plus exclusivement patrimoniale qui ne compte qu'avec l'immédiateté du profit, s'inscrit dans le court-termisme et où le décideur n'est plus le chef d'entreprise, le porteur de projet, mais l'actionnaire. Ce qui vaut, ce n'est plus le produit, le savoir faire, le tour de main, la maîtrise technique ou commerciale, c'est le cours de la bourse. Il est symptomatique que celles que l'on appelait, il y a deux décennies, les grandes entreprises, des fleurons de l'industrie, sont, désormais, désignées par le terme générique - O combien significatif ! - d'entreprises du CAC 40. C'est ainsi que l'on a vu apparaître un mode de management qui se prétend universel, celui que nous avons baptisé « *Wall street mana-*

***Nous assistons à une indiscutable quête de sens, dans le travail, dans les objectifs de l'entreprise, dans ses comportements sociaux et sociétaux...***

gement» qui ne vise à rien d'autre qu'à la mise en œuvre de la financiarisation de l'entreprise. Ce management ne se présente plus comme un mode de structuration du fonctionnement des entreprises, mais plus brutalement comme une technique basée sur le culte de la performance et de la compétition individuelle, mesurées et stimulées par la fixation d'objectifs quantitatifs au détriment des objectifs qualitatifs.

### **Est-ce là ce qui signe, selon vous, la disparition de la reconnaissance du professionnalisme et de l'expertise ?**

Sans le moindre doute. Dans ce mode de management, il y a une double négation du professionnalisme et de l'expertise qui tient à l'impossibilité où on met ceux qui les détiennent de les exercer et dans l'impossibilité où on les met de seulement les faire valoir.

L'encadrement se trouve de fait enserré dans des batteries d'indicateurs et de directives qui sont déconnectées de la réalité du travail. Leur seule référence à la performance rend irréalistes les objectifs fixés. Il ne s'agit pas simplement d'une sorte de volontarisme, mais, plus gravement, de l'ignorance pure et simple des processus de production qui sont à l'œuvre et de leurs limites, y compris techniques. Souvenons-nous des retards enregistrés pour la production et la livraison des Airbus A 380. Ils ont, pour l'essentiel, été la conséquence de l'application aveugle d'un plan d'économies, assorti de systèmes d'évaluation et de contrôle répercutés à tous les niveaux. Il en est résulté une occultation systématique des dysfonctionnements internes et leur transfert sur la sous-traitance. Tout s'est passé, apparemment, et jusqu'au point de rupture, comme si tous les indicateurs de performance et les directives internes avaient été scrupuleusement respectés et que les dérapages avaient été purement et simplement externalisés. Tels sont les dégâts causés par la combinaison de la fixation de critères de performance inadaptes, associée à un management coercitif que l'on pourrait baptiser de « Taylorisme intellectuel ».

On aurait tort de croire à la caricature quand on apprend que, dans certains Services publics, on en est arrivé à chronométrer le temps qu'un fonctionnaire consacre à

répondre à un usager. On peut aisément imaginer la satisfaction que peuvent en tirer tant le fonctionnaire que l'usager.

Ce management coercitif est le second aspect de la négation du professionnalisme et de l'expertise en ce sens qu'il en interdit jusqu'à l'expression. La réalité vécue par le personnel d'encadrement, c'est qu'il est dépossédé des moyens de faire valoir son opinion sur un projet ou ses modalités de mise en œuvre. L'histoire industrielle est jalonnée de ces progrès techniques dus à l'écoute de l'expérience au contact du terrain. Elle est, aujourd'hui, barrée. Nul n'a de chance de faire entendre son désaccord sur un projet ou sur un mode de production, pas plus que de faire connaître une proposition alternative, s'il en a une. Cette forme de créativité, à la base, est désormais considérée comme un obstacle alors qu'elle devrait être valorisée comme une ressource. Ce qui compte, c'est d'étouffer la contradiction et d'afficher un consensus collectif de surface. L'innovation s'en trouve bridée. Les carrières se font sur le respect d'un conformisme gestionnaire et non sur l'exercice d'une expertise et d'une responsabilité professionnelles.

### **Pour en finir avec le Wall Street Management, vous ne manquez pas d'arguments. Mais, par quoi le remplacer ? Une chose est d'en stigmatiser les dérives, une autre chose est d'en examiner les voies de réforme.**

Il n'est pas dans notre propos d'être exagérément simplificateurs. Mais après avoir réalisé une autopsie, nous sommes convaincus qu'il est possible d'explorer les voies de la résurrection, c'est-à-dire de proposer un management alternatif où chacun retrouve sa place et auquel chacun puisse apporter et faire reconnaître sa collaboration. Pour cela, nous devons nous poser collectivement la question suivante : comment redonner une finalité au management dans la prise en compte d'une triple dimension, économique, sociale et environnementale ? Comment ce management alternatif peut-il se mettre en œuvre ?

Du point de vue d'une organisation syndicale, il s'agit, avant tout, d'inverser la logique actuelle qui en est venue à fonctionner au seul profit de l'actionnaire, pour la remettre au service du salarié et, par voie de conséquence, de la

perennité de l'entreprise et non de la fugacité des fluctuations des cours de bourse. Ce n'est donc pas une question de recette, mais de démarche. Nous dénonçons suffisamment le fait que le Wall Street Management ait été réduit à une collection de techniques pour ne pas viser à simplement les remplacer par d'autres.

Les évolutions sont inéluctables. Nous avons, d'une certaine façon, le dos au mur et nous sommes dans une impasse. Quand on en arrive à externaliser les fonctions RH, non seulement pour leurs tâches administratives répétitives, mais même au niveau de leur conception stratégique, on est en droit de s'interroger sur les finalités de ces fonctions. Quand, sous le nom pudique de managers de transition on fait appel à des « cost killers » dont la seule vertu est leur absence d'état d'âme, corrélée à l'anonymat de la « matière première humaine » qu'ils sont payés pour traiter, on est, a fortiori, en droit de s'interroger.

Nous sommes convaincus que nous assistons à une évolution des salariés, une évolution des qualifications directement liée à la recherche de qualité et à la complexification des processus. Cette évolution ne peut pas aller sans reconnaître au salarié un rôle plus contributif, donc sans restaurer une reconnaissance de son expertise et de son professionnalisme.

Les jeunes qui arrivent aujourd'hui sur le marché du travail sont de plus en plus qualifiés, mais développent une tendance au « zapping » que les entreprises devront trouver les moyens de pallier. Les femmes, aussi, peuvent favoriser l'émergence d'une nouvelle culture managériale.

Toutes les études montrent que les générations au-dessous de 40 ans conjuguent l'individuel et le collectif de façon très différente de leurs aînés.

Nous avons là toute une série de leviers de transformation, qui n'ont rien d'idéologique, sur lesquels les entreprises vont pouvoir et surtout devoir jouer, ne serait-ce qu'en faveur de l'amélioration de leur compétitivité qui sera toujours mieux servie par une mobilisation des compétences ou plutôt des qualifications.

Les organisations syndicales, elles-mêmes, ne devront pas s'abstraire de ces évolutions. Elles auront sûrement à repenser leur propre rôle notamment pour assurer une meilleure lisibilité des stratégies

## ***Cette évolution ne peut pas aller sans reconnaître au salarié un rôle plus contributif, donc sans restaurer une reconnaissance de son expertise et de son professionnalisme.***

d'entreprise, non seulement au niveau des grandes orientations et de leur impact prévisible sur la condition des salariés, mais aussi sur le terrain de l'évolution du droit, des contraintes environnementales, des conséquences de la globalisation...

### **Alors, comment pourrait s'organiser ce projet d'entreprise plus mobilisateur, plus participatif ?**

C'est ce que nous avons défini comme un « projet d'entreprise partagée ». Pour nous, c'est bien l'ensemble des parties prenantes qui doivent être intégrées dans le processus de management, en allant même jusqu'à une représentation des collectivités locales. Ceci pour prendre en compte, entre autres, le fait que les entreprises sont situées sur des territoires où leurs activités ont leurs conséquences, positives ou négatives, économiques, sociales, environnementales... Leurs projets ne peuvent pas être indifférents aux collectivités qui les accueillent. On peut même penser qu'un partage mieux organisé de l'information et des décisions éviterait les mécomptes que l'on constate trop souvent entre les collectivités locales et les entreprises de leur circonscription.

Autre interlocuteur dont il nous paraîtrait important, en tant qu'organisation syndicale, d'accroître le rôle : le CHSCT. Il devrait voir ses prérogatives élargies à une évaluation plus complète des conditions de travail, dont il faudrait parallèlement élargir la conception.

L'association des salariés, eux-mêmes, au processus de management est évidemment, à nos yeux, essentielle. Dans la majorité des cas, le salarié est évalué sur sa performance dans l'atteinte d'objec-

tifs sur la fixation desquels il n'a pas de réelle prise : objectifs individuels, objectifs de l'équipe, objectifs de l'entreprise...

À aucun moment ne prend place une véritable discussion collective des objectifs et surtout des moyens mobilisés pour les atteindre.

Du coup, l'évaluation des performances a toutes les chances d'être vécue comme une sanction alors qu'elle devrait être fondée sur un enrichissement et une valorisation des qualifications. Sans parler du problème de l'intégration dans les critères d'évaluation de nouvelles dimensions, comme, par exemple, l'éthique.

Ces considérations ne sont d'ailleurs pas spécifiques à l'entreprise. On pourrait en dire autant de l'évaluation des politiques publiques. Qui évalue quoi ? Cette évaluation ne peut pas s'effectuer sans les fonctionnaires, pas plus qu'avec eux seuls ! Il faudrait y associer, là aussi, les collectivités territoriales, les usagers et mettre en

place un suivi collectif des politiques publiques. On pourrait s'inspirer des instances de la politique de l'eau où il existe des comités consultatifs qui associent les parties prenantes. Même si on peut déplore que les salariés n'y soient pas représentés, il n'en reste pas moins que ce sont des lieux où existe une réelle transparence de l'information et où le débat est possible.

**Cela postule-t-il l'apparition d'une nouvelle figure, d'un nouveau profil de manager ? Cela implique-t-il une mutation de l'enseignement du management ou une simple adaptation de ses objectifs ?**

Il ne saurait y avoir de management partagé, au sens où nous l'entendons, de management socialement responsable, sans poser en préalable la reconnaissance de la responsabilité sociale de l'entreprise et donc le partage de cette responsabilité avec ses cadres et, au-delà, l'en-

semble de ses collaborateurs. Il nous faut donc apprendre comment faire porter cette responsabilité sociale et comment en tirer les conséquences sur l'organisation (humanisation des relations, démocratie interne...) et sur la mobilisation des moyens nécessaires.

La vraie question n'est pas tant de savoir qui décide que de savoir comment on décide, comment on associe les gens au processus de décision, comment on leur permet de jouer leur rôle contributif, comment on favorise la prise de risque dans un débat contradictoire, comment on stimule l'innovation et comment on la mutualise...

Nous avons la conviction profonde que telle qu'elle est dispensée aujourd'hui, la formation au management est une formation de « renoncement ». On ne forme pas à anticiper, mais à gérer les accidents de parcours. C'est un management de « losers » !

Face à des crises financières comme celle que nous venons de vivre, il

faut s'extraire du dogme. Cela implique que le modèle soit questionné. Cela a été tenté trop timidement par certaines écoles de management. Pour s'extraire du dogmatisme, il faut imposer la pluralité des regards et des conceptions. Pour porter la parole de l'entreprise, le patron ne peut pas être le seul interlocuteur. La « boîte noire » de l'entreprise, les étudiants ne la découvriront que lorsqu'ils y prendront leurs fonctions. Les syndicalistes doivent être tout autant reconnus comme des porte-parole autorisés de l'entreprise, de même que des sociologues ou des médecins du travail... Il existe bien des conférences intégrées aux cursus de formation. Mais c'est insuffisant. C'est à l'intégration de nouvelles matières qu'il faut songer. Qui vient parler du Code du travail, du Code de la consommation ou du Code de l'environnement ? Oui, qui ? ■

## Colloque

# Les écoles de management à 2020 : quelles attentes de la société ?

**Au cours du colloque organisé par le groupe AEF et l'École supérieure de commerce de Paris-Europe (ESCP), le 1<sup>er</sup> décembre 2011, une table ronde ayant pour thème :**

**« Entre impératifs de rentabilité et drames de la souffrance au travail, quelle formation pour les managers de demain ? » fut l'occasion d'un débat ou plutôt d'un duo entre François Duvergé, président du conseil d'administration de l'École supérieure de commerce et de management (Escem), ancien directeur général de l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (l'ACFCI) et Marie-José Kotlicki, secrétaire générale de l'Ugict-CGT.**

**Marie-José Kotlicki.** Qu'est ce qui a changé dans le management aujourd'hui ? Pourquoi constate-t-on un tel gâchis social dans les entreprises avec une recrudescence de la souffrance au travail, notamment chez les cadres ? Et pourquoi en arrive-t-on à un gâchis économique ?

Le tournant du mode de management s'est effectué dans les années 1990, avec la financiarisation de l'économie et le passage d'une vision entrepreneuriale de l'entreprise, avec son ancrage territorial, à une vision spéculative où ne comptent que sa cotation bour-

sière ou du moins un retour sur investissement extrêmement bref. Conséquence : le management est devenu l'outil du cash. C'est pourquoi nous l'avons baptisé Wall Street management.

On présente aujourd'hui, y compris dans la Fonction publique, le management comme une technique hyper rationalisée, aseptisée, scientifique, une règle de trois destinée à atteindre une rentabilité. C'est une inflation de taux à deux chiffres, avec toute une batterie d'indicateurs essentiellement quantitatifs. Aujourd'hui, le management exclurait tout débat, toute

dispute professionnelle sur le sens du travail, sur la visibilité de la stratégie de l'entreprise à moyen et long terme.

Nous sommes face à une urgence sociale, économique et environnementale : transformer le management et pour au moins trois raisons.

**1.-** Parce que le management ne porte plus le sens et la finalité de l'entreprise. Il tue le travail, provoque des dysfonctionnements et entraîne une perte de compétitivité sur les marchés. Et parce qu'il tue le travail, il tue aussi au travail.

**2.-** Ce management a le « nez dans

le guidon » dans une logique court termiste et est incapable de prendre en compte les évolutions sociales et sociétales de l'entreprise et de son environnement.

**3.-** On a vraiment l'impression que dans les entreprises s'est installé en pleine crise, un management de renoncement. Parce qu'il est chronophage et dans cette logique court termiste, il fait fi de la prévention des risques. Ce management est basé sur le calcul. Les managers semblent formés pour gérer les problèmes et pas pour les résoudre.

C'est un management de « loser »

que nous questionnons aujourd'hui. Nous voulons le transformer en management alternatif, mais il conviendrait de le réinterroger dans la formation des managers.

**François Duvergé.** Je suis sur des positions pas si éloignées de celles exprimées par Marie-José Kotlicki. Le livre (*Pour en finir avec la Wall street management*) nous amène à réfléchir sur la souffrance au travail.

Nous vivons un paradoxe : malgré la crise, nous n'avons jamais été dans une société aussi riche, où les conditions de travail n'ont jamais été aussi bonnes, où le travail est de moins en moins industriel et de moins en moins pénible, pourtant il n'y a jamais eu autant de souffrance au travail. Ce thème ne peut pas ne pas interpellier les étudiants. Vous parlez essentiellement de la souffrance des cadres, c'est une position de principe, car tous les cadres ne sont pas des victimes. Vous parlez beaucoup des cadres et des managers, mais de nombreux managés sont aussi en souffrance, parce que leurs managers ne sont pas compétents. Cette constatation nous interpelle sur le modèle que nous, les écoles, véhiculons. Je suis inquiet sur nos possibilités de faire évoluer ce modèle. Malgré tous les discours, nous sommes sur une évolution qui tend à nous ramener tous au même modèle, alors que chaque école devrait cultiver sa différence.

Nous nous prétendons écoles de management, mais nous n'avons pas encore fait le distinguo entre les écoles de gestion et les écoles de management. Ce qui renvoie à un certain nombre de jugement que vous portez.

Nous avons pour vocation de fournir aux entreprises de jeunes collaborateurs. C'est notre raison d'être. Lorsque nous recrutons dans les universités, les étudiants viennent à 100% pour trouver un job. A nous de leur trouver ce job, en les ayant bien préparés à assumer leurs responsabilités. Mais on peut leur dire alors qu'ils sont des acteurs de la reproduction sociale par construction, car si on devait former des gens qui critiquent le système sans pouvoir y entrer, nos écoles n'existeraient plus.

De quelles compétences les entreprises ont-elles besoin ? Telle est notre problématique et chaque école doit pouvoir apporter sa réponse en jouant sa musique. Ces entreprises recherchent un bon niveau de formation générale, des

fondamentaux du management et de la gestion, en général une spécialisation et beaucoup d'autres choses dont des compétences comportementales, des attitudes qui permettent à un jeune cadre d'être un manager « *soft style* ». C'est d'autant plus important qu'en début de carrière, les jeunes cadres occupent des postes de managers de proximité. Un responsable d'équipe, un responsable de projet est en relation directe avec ses collaborateurs. Quant on devient top manager d'une multinationale, ces compétences sont beaucoup moins importantes.

Je suis assez critique sur l'enseignement des grandes écoles en matière de compétences pour les jeunes managers. On entend encore trop d'autosatisfaction de la part de leurs responsables. On a besoin d'autocritique, sachant que sur ces questions-là, il n'y a pas une réponse unique.

On disait tout à l'heure qu'entre les universités et les écoles, il n'y a pas de différence. Si, elles existent et elles sont considérables, ce qui n'interdit pas de travailler ensemble et de resserrer les partenariats à travers les Pres<sup>3</sup> et bien avant les Pres avec des relations bilatérales.

Les différences sont majeures car si les universités inséraient les étudiants, les écoles n'existeraient pas. Ce qui fait la différence entre l'école et l'université ne se passe pas dans la salle de classe pour l'essentiel car les mêmes profs, les mêmes enseignants chercheurs dispensent les mêmes cours. Ce n'est pas la recherche car la possibilité de publications était la condition des partenariats avec l'université. La différence réside dans tous les services que l'on met autour de la salle de classe et qui conduisent à la professionnalisation comme les stages, les relations avec les entreprises, les relations internationales, le développement personnel et l'acquisition des « *soft styles* » qui ne passent pas forcément par des ressources professorales académiques. C'est encore un paradoxe, car tous les critères d'évaluation sont basés sur les référents académiques. Si nous n'arrivons pas à sortir de ce paradoxe, nos écoles seront en danger.

**Marie-José Kotlicki.** La CGT prend en compte la souffrance des managés, à tel point qu'on nous soupçonne de n'être qu'un syndicat d'employés et d'ouvriers, ce

qui n'est pas le cas. Dans le livre « *Pour en finir avec le Wall Street Management* », nous avons voulu montrer que les cadres étaient à la fois vecteurs de souffrance (prescriptions de travail, pression sur les coûts etc.) et pouvaient aussi en être victimes, ou du moins en souffrir eux-mêmes. Les managers pratiquent l'autocensure à cet égard car leur souffrance est associée à de la fragilité individuelle, plus ou moins psychologique. Le lien avec le travail n'est pas fait.

Qu'est-ce qui a changé et déstructuré la place du manager dans le travail et son rôle dans l'entreprise ? Quand on dit que les cadres sont heureux dans l'entreprise, il ne faut pas confondre leur motivation profonde, dans l'intérêt du travail, et ce hiatus, ce décalage d'une dé-mobilisation, d'une critique des stratégies de l'entreprise auxquelles ils ne croient plus aujourd'hui.

Pour réduire ce décalage, il faut revenir sur le contenu de la formation. Dans les formations, quelle définition du manager est donnée ? Moi, on m'a dit il faut choisir votre camp, vous êtes personnel de direction : vous devez appliquer, faire appliquer, adhérer aux stratégies de l'entreprise.

Est-ce cela que l'on apprend dans les écoles de managers ? N'a-t-on pas une définition du manager, comme un salarié hautement qualifié, mais surtout en responsabilités dans l'entreprise ? Alors, comment est-il sensibilisé sur ses responsabilités ? Comment peut-il articuler les dimensions économique, sociale et environnementale ? Est-ce que le manager est une courroie de transmission de la direction ? Ou forme-t-on des managers médiateurs qui créent du lien ? Comment intègre-t-on, dans les écoles, les enseignements des sociologues, des philosophes éclairant sur les évolutions sociales et sociétales ? Comment forme-t-on un manager à situer l'entreprise dans la société ? Et non pas à considérer ces évolutions comme des variables datées, mais comme des supports dynamiques du management dans l'entreprise ?

On ne peut pas être formé sans avoir une approche de l'entreprise. Sur le terrain, on a l'impression que l'entreprise est traitée comme une boîte noire où le manager s'intéresse aux entrées (situation économique etc.) aux sorties (captation des marchés, restructurations, délocalisation etc.), mais pas au contenu, c'est-à-dire aux communautés de travail qui constituent



**Les managers  
pratiquent  
l'autocensure à cet  
égard car leur  
souffrance est  
associée à de la  
fragilité individuelle,  
plus ou moins  
psychologique.**

l'entreprise et à sa capacité d'enrichir les compétences, de donner du sens et de la finalité au travail aujourd'hui.

**François Duvergé.** Ces questions sont abordées dans les écoles, mais entre être informés et avoir la compétence à faire, ce n'est pas

la même chose. Il faut donner à nos étudiants ces compétences managériales qui font qu'un cadre possède cette capacité à faire travailler ensemble, à donner du sens. Il faut alors que le cadre ait compris la stratégie de l'entreprise. Il lui faut la capacité d'écoute, d'animation d'une équipe, tout ce qui

fait qu'un manager ne doit pas être un petit chef. Ce n'est pas dans la salle de classe que cela s'apprend, c'est dans la mise en situation, c'est dans la prise de recul par rapport à ses expériences. ■

<sup>1</sup> « Pour en finir avec le Wall Street management »

par Marie-José Kotlicki et Jean-François Bolzinger. Editions de l'Atelier. Novembre 2009. 15 euros. Disponible à l'Ugict.

<sup>2</sup> Pôle de recherche et enseignement supérieur.

## Les cadres et l'évaluation

**Qu'est-ce que la performance ? Comment redéfinir les contrats d'objectifs ? Comment revoir la question centrale de l'évaluation ? Comment peut-on transformer, même pas à pas, ces modes de management ? Telles sont les questions posées par Marie-José Kotlicki dans son intervention au cours de l'initiative**

**« Votre management comment le voulez-vous ? », organisée par la Fapt le 15 septembre 2011, à la Bourse du Travail de Paris**

**P**ourquoi s'intéresser au management ? Parce que la souffrance au travail monte en puissance, y compris parmi les cadres et les liens entre souffrance au travail, son organisation, la conception de la hiérarchie, le pilotage et la stratégie des entreprises ont bien été identifiés. Ensuite, parce la crise est toujours là, alors que des économistes, et pas seulement à la CGT, ont dénoncé les logiques du court termisme et de la financiarisation, avec sa course aux profits à deux chiffres.

Cette crise est également une crise de la gouvernance, par les choix stratégiques du pays face à l'Europe et au sein même des entreprises et des modes de management. Enfin, troisième aspect : le mode de management percute violemment le rôle et la place de l'encadrement.

### Quel rôle pour les cadres ?

La négation du rôle des cadres est à l'origine de la souffrance au travail.

D'une part les cadres dirigeants se sentent considérés comme des exécutants dont le rôle se cantonne à convaincre leurs équipes du bien fondé de la stratégie de la société. D'autre part, les directions leur interdisent d'évoquer le moyen et le long terme, parce qu'elles restent dans une logique court termiste imposée par les actionnaires. Et il n'est pas rare qu'ils apprennent par

la presse une OPA sur leur propre société...

Comment être cadre dirigeant, aujourd'hui, sans vivre une frustration quotidienne permanente ? Les cadres experts nous expliquent qu'on leur demande de faire passer au second plan leur expertise, au profit d'un travail de gestion et qu'ils consacrent leur temps au reporting à grand renfort d'indicateurs quantitatifs. Ils ne trouvent ni le temps de se former, ni d'exercer leur expertise au profit du collectif de travail. Ils perdent en autorité active et doutent de leur propre utilité au sein de leur entreprise.

De leur côté, les DRH craignent d'être sur un siège éjectable. Eux aussi n'ont plus de temps à consacrer à la GPEC. Ils redoutent qu'on leur affecte un *cost killer* avec pour mission de restructurer « à la sauvagerie ».

En fait, ils seront remplacés, tenus à l'écart, pendant ce temps-là. Demain, leur service sera peut-être externalisé. La souffrance des DRH est aussi une réalité.

Il faut vraiment transformer ce mode de management qui engendre des drames terribles et des dysfonctionnements économiques. Il nous est présenté comme un simple outil du cash et c'est pourquoi nous l'avons baptisé le Wall street management<sup>1</sup>. On le considère comme une technique mathématique, hyper rationalisée, universelle qui, mise en œuvre,

développe le culte de la performance individuelle, destinée à atteindre des objectifs quantitatifs non discutables pour satisfaire la rentabilité financière.

A ce stade, la notion même de travail est exclue. Ce management tue l'outil de travail et, surtout, il désincarne le travail tant et si bien que ses dysfonctionnements sont volontairement oubliés. C'est un véritable gâchis économique et social.

Ce modèle est à bout de souffle. Nous voulons en transformer les finalités pour construire un management efficace qui conjugue les trois dimensions économique, sociale et environnementale. Il devrait reconnaître les qualifications et, notamment, permettre la revalorisation de la technicité, donner à l'encadrement les moyens d'exercer pleinement toutes ses qualifications et de pouvoir assumer toutes ses responsabilités sociales.

Il est temps de réfléchir aux outils qui redonnent des marges de manœuvre à l'encadrement pour qu'il puisse exercer un droit au libre arbitre, un droit à dire non, mais aussi pour construire des alternatives en terme de projets, de techniques, de pratiques et y compris, en terme de contrats d'objectifs, avec le collectif de travail. Il nous a semblé que l'on pouvait avancer, pas à pas, pour remettre à plat les outils managériaux, notamment la place centrale des modes d'évaluation

avec l'ensemble des salariés, avec d'autres syndicats et les dirigeants d'entreprise,

### Evaluation et reconnaissance de la qualification

En France, l'évaluation est visiblement mal perçue par les salariés (au pire, ça ne sert à rien, ou encore, c'est une sanction). Elle se résume à atteindre les résultats quantitatifs demandés, sans tenir compte des moyens. « Si on ne les atteints pas, il y a sanction ; si on les a atteints, c'est un peu comme si on nous demandait de remonter un escalator qui descend, nous disait un salarié, et si vous avez atteint vos objectifs, donc l'année prochaine vous ferez X% de plus ». Les DRH, eux aussi, affirment que l'évaluation devrait être un des outils de la GPEC. Mais elle ne l'est pas du tout et il n'y a aucune analyse globale de la GPEC au niveau des DRH.

Comment redonner de l'utilité et de la légitimité à l'évaluation aujourd'hui ?

Elle doit redevenir un support de reconnaissance pour le salarié. Car les logiques d'évaluation font exploser tous les repères. En particulier, chez les cadres qui n'ont plus de reconnaissance sociale dans l'entreprise. Il leur est devenu difficile de situer la place qu'ils occupent dans l'entreprise et quel est leur apport social. Ils n'ont plus de reconnaissance de la part de leurs pairs.

L'individualisation à outrance et la mise en concurrence des salariés met le « *bon cadre, celui qui atteint ses objectifs* » dans une position difficile, où il soulève beaucoup plus d'inimitiés que de respect de la part de ses collègues. La perte de reconnaissance de la part du collectif de travail est devenue une réalité. Cette perte d'autorité du cadre dans son collectif de travail se traduit par un doute sur son rôle.

A quoi sert-il ? A résoudre des problèmes compliqués ? A apporter son expertise ? Les rapports se tendent, voire deviennent conflictuels. La perte de reconnaissance vient aussi des directions qui assimilent le cadre à un exécutant, à un fusible. Enfin, avec la précarisation, suspendue à l'atteinte ou non des objectifs, d'une année sur l'autre, on peut dire qu'il n'y a plus de reconnaissance du cadre, y compris par sa rémunération. La crise de la reconnaissance est mortifère.

Nous avons besoin d'une évaluation qui reconnaisse la qualification et le salarié, d'une évaluation qui permette de discuter de la place du salarié dans le travail, de voir comment enrichir ses compétences et ses qualifications, de définir les formations dont il a besoin.

Nous devons travailler cet axe, y compris pour les directions qui pourraient, là, assurer la pérennité des qualifications. Et leur élévation dans l'entreprise est un levier d'efficacité économique.

Comment l'évaluation reconnaît-elle le travail et le sens du travail ? Comment placer le travail au centre de l'évaluation ? Cette démarche demande d'observer le travail individuel, mais aussi de le rapporter au collectif, pour reconnaître les expériences et les pratiques de chacun et ainsi de faire émerger l'intelligence collective du travail. La mobilisation des compétences et de l'engagement des cadres dans l'entreprise ne peut que satisfaire les directions.

### Les critères de l'évaluation

Quels pourraient être les critères de l'évaluation ? Il existe un certain nombre de leviers. Il est important de s'appuyer sur des institutions existantes, ce qui n'interdit pas de demander de nouveaux droits.

Pour les comités d'entreprise, il s'agit de pousser les directions à définir collectivement les indicateurs de gestion. Comment garantir une objectivité et une transparence dans l'évaluation à partir de critères définis collectivement ? Comment prendre en compte dans l'évaluation, non plus seulement des critères quantitatifs, mais aussi des critères qualitatifs du travail ? Et notamment l'éthique professionnelle. Comment prendre en compte la responsabilité sociale de l'entreprise et celle des cadres ? Pourquoi ne pas demander un rapport annuel qui fasse apparaître les activités sociales de l'entreprise ? En ce qui concerne les contrats

d'objectifs, nous demandons, bien sûr, un entretien individuel, mais aussi un entretien avec le collectif de travail. Le huis clos n'est pas admissible. Il faut des droits de recours dans la définition des objectifs des missions des contrats d'objectifs.

Enfin, il faut avoir un débat au sein du CE, sur la visibilité de la stratégie de l'entreprise. Cette vision globale aide à faire son travail.

Quant aux CHSCT, pourquoi ne pas créer des commissions d'évaluation des charges de travail et anticiper sur le stress au travail, la santé des travailleurs et anticiper un droit de regard sur la responsabilité sociale de l'entreprise ? Il faudrait arrimer au droit d'alerte, un droit de refus et d'alternative qui le compléterait.

Nous pensons pouvoir gagner le procès que nous avons entrepris contre Airbus sur l'évaluation comportementale (NDLR : le procès a été gagné, voir le jugement de la Cour d'appel de Toulouse du 21 septembre 2011). Cette victoire peut constituer une jurisprudence forte. On a des jurisprudences constantes sur les contrats d'objectifs.

Nous avons aussi la nouvelle donne du temps de travail. Nous allons nous en emparer partout. Nous avons gagné une bataille très importante au niveau des forfaits-jours : il ne faudrait plus de forfaits-jours, sans décompte horaire. ■



***Nous avons besoin d'une évaluation qui reconnaisse la qualification et le salarié, d'une évaluation qui permette de discuter de la place du salarié dans le travail, de voir comment enrichir ses compétences et ses qualifications, de définir les formations dont il a besoin.***

# Leur grande trouille : journal intime de mes pulsions protectionnistes

François Ruffin est journaliste. A France Inter d'abord, où il collabore régulièrement avec Daniel Mermet pour Là-bas si j'y suis, au Monde diplomatique plus occasionnellement et à Fakir<sup>1</sup>, journal qu'il a fondé à Amiens. Pour cette XVI<sup>ème</sup> livraison, il est venu nous présenter son dernier livre : « Leur grande trouille, journal de mes pulsions protectionnistes<sup>2</sup> ».

Que peut bien signifier le protectionnisme aujourd'hui ? En pleine mondialisation ? Le désarroi général favorise les tentations, les pulsions, d'un passé, sans doute rêvé, mais pas si lointain, où les barrières douanières nous protégeaient de l'invasion des produits en provenance de l'étranger. Pourtant, tout au long, de ces temps révolus, nous ne tarissions pas d'éloges sur la qualité allemande. Celle de ses voitures, de ses appareils photos, de ses optiques et de ses disques (ah la Deutsch Grammophon !). Nous n'en finissons pas de nous extasier sur le raffinement des vêtements ou des chaussures italiennes. En ces temps-là aussi, l'étranger possédait l'attrait de la chasses aux trésors, des téléobjectifs discrètement extraits des échoppes de Singapour, des 33 tours introuvables estampillés « Export » ramenés de Londres ou de New York. Quant au génial Akio Morita, chairman de Sony, il avait réussi à nous convaincre de l'absolue nécessité de déambuler, casque sur les oreilles, branchés sur The Police et sa « Roxane ». Les Japonais s'installaient dans l'Est de la France, produisant en masse magnétoscopes VHS et walkman destinés au marché européen. Le sérieux, le savoir faire des salariés français et la qualité des infrastructures nationales avaient séduit les conglomérats nippons, avides de subventions et de facilités fiscales et foncières accordées par les collectivités territoriales, régions et départements. La France était promue poste avancée de la haute technologie du Soleil levant. Thomson et Phillips en paieront le prix fort. La mondialisation devenait réalité. Comme l'affirme François Ruffin, la richesse et la croissance des Trente glorieuses se sont construites à un moment où tous les pays pra-

tiquaient un protectionnisme non dissimulé. États-Unis, Japon et les pays européens avaient levé depuis longtemps des barrières douanières. Et à l'abri de ces murs nos entreprises ronronnaient. De là à établir une relation de cause à effet... C'est plus discutable.

## Le protectionnisme n'est pas un idéal

« Devenir protectionniste, déclare François Ruffin, n'est pas un idéal ». Après plusieurs années passées à rayonner dans la Somme, d'usine en usine, d'intersyndicales, en piquets de grève, il s'aperçoit que la logique des patrons, celle de la calculette, est imparable, voire

## Le protectionnisme ou la transformation d'une option économique en valeur morale.

légitime pour ces dirigeants chasseurs de profits. Et comme le déclare Bernard Arnault : « Pourquoi Kenzo serait-il le seul à payer sur le marché international, le double de ses concurrents pour un costume ? ». Entre un costume fabriqué pour 90 euros en France (vendu 990) et un costume fabriqué à 40 euros en Pologne le patron de LVMH n'hésite pas. Mais la question ouvrière et celle des délocalisations restent le cœur du questionnement de François Ruffin. François Ruffin va plus loin. Il met en lumière ce que l'on pourrait appeler une concurrence fiscale et qui permet aux grands groupes d'échapper à des prélèvements qui sont d'ailleurs en trompe l'œil. Ainsi les impôts sur les sociétés

sont passés de 50 % en 1980 à 30 % en 2011, mais à 8 % pour les sociétés du CAC 40 contre 30 % pour les PME. Et dans cette même logique de libre échange, les dirigeants d'entreprises entonnent en cœur : « là où il n'y a pas d'impôts, il y a de la plus-value ! ». Dans cette joyeuse dynamique du libre échange, ce sont les capitaux qui sont les plus mobiles et les moins mobiles les salariés. C'est donc sur eux que l'impôt retombe.

Dés 1993, on pouvait lire dans le réputé Business week américain : « Le droit du travail et les normes environnementales sont devenues insupportables, il nous faut un libre échange libéré de toutes ces contraintes ». Et les Français, en la matière se sont montrés les bons élèves.

Pourtant, aujourd'hui, la question du dumping social fait consensus, sa condamnation est à peu près générale avance François Ruffin. Et les altermondialistes d'affirmer « un nouveau monde est possible ».

## Un des enjeux de la campagne électorale

L'option de la remise en place de barrières douanières resurgit dans les esprits. L'extrême droite s'en est emparée depuis longtemps et l'évocation de l'hypothèse protectionniste provoque toujours l'ire des relais d'opinion. Parler protectionnisme jette donc, sur celui qui l'évoque, la suspicion d'un nationalisme hors d'âge. On ne va pas contre le sens de l'histoire diront certains. Mais le référendum de 2005 sur le traité européen prouve, s'il était besoin, que les évidences ne résistent toujours pas à l'exercice de la démocratie. Un vote confisqué. Le thème sera vraisemblablement un des enjeux de la campagne électorale. Déjà le refrain de la chanson est écrit : « Produire français, acheter français ». Il se chante fortissimo à

droite et *media voce* à gauche. Pour François Ruffin, il s'agit : « de la transformation d'une option économique en valeur morale, le bien contre le mal. Une régulation de bon sens à ne pas laisser entre les mains de Madame Le Pen ». Il rappelle aussi que « certains commencent à évoquer des... instruments de défense commerciale, des IDC sous lesquels le protectionnisme avance masqué ».

A quelle échelle pourraient être rétablies ces nouvelles régulations, ou ces justes équilibres commerciaux, puisque c'est de cela qu'il s'agit ? Peu probable, analyse notre invité qu'une Europe libérale se décide tout d'un coup à forcer sa nature. Alors, la France seule peut-elle prendre l'initiative ? François Ruffin fait sienne la théorie de Jacques Sapir<sup>3</sup>, que nous avions d'ailleurs reçu en juin 2008 et qui envisage qu'un ou deux pays se lancent dans l'aventure et entraînent la renaissance d'un marché commun. « Une thèse très flexible, conclut-il, mais comment passer à cette option sans aboutir à un suicide social ? ». « Protectionnisme » est un mot violent, mais il a le mérite de poser une problématique qu'il nous appartient de creuser. On ne peut pas jouer l'intérêt des travailleurs français contre l'intérêt des travailleurs du monde, cependant on ne peut pas laisser à l'OMC l'exclusivité des échanges. « Le choix d'une telle option ne peut être que fonction d'une situation historique ». ■

<sup>1</sup> Fakir, 5 numéros/an, 3 euros le numéro. <http://www.fakirpresse.info/>

<sup>2</sup> « Leur grande trouille : journal de mes pulsions protectionnistes ». Editions Les liens qui libèrent. Septembre 2008. 18 euros.

<sup>3</sup> Le nouveau XXI<sup>e</sup> siècle, du siècle américain au retour des nations. Editions du Seuil. Mars 2008. Voir Cadres Infos n° 657 du 6 Juillet 2008.