

Les travaux de l'Observatoire des Cadres

Bilan et perspectives

Le bilan de l'Observatoire des Cadres est riche. Trois thèmes principaux ont mobilisé l'équipe ces dernières années : les conditions de la compétitivité, la gouvernance des entreprises et l'apprentissage du management.

Une nouvelle page s'écrit aujourd'hui autour de trois nouveaux thèmes que l'OdC commence à creuser : l'effet des nouvelles technologies sur le travail et le temps, la nature de la relation d'emploi qui lie le cadre à son entreprise, et la question de la rémunération.

L'OdC a poursuivi la réflexion sur les cadres et le management, entamée en 2012 à l'occasion de la célébration de son quinzième anniversaire et développée dans le livre *A quoi servent les cadres ?* publié en mars 2013¹.

Ces travaux ont tourné autour de trois thèmes². D'abord, une réflexion sur les conditions de la compétitivité compte tenu des changements qui sont à l'œuvre dans les entreprises, notamment du passage à ce qu'on appelle l'économie servicielle. Ensuite, une réflexion sur la gouvernance des entreprises et son possible impact sur la qualité du management. Enfin, l'apprentissage du management et la manière dont les cadres peuvent se professionnaliser pour devenir de bons managers ; ce fut l'objet du colloque organisé le 6 décembre 2013. Ces trois thèmes sont liés et leur confrontation permet de dessiner une pensée cohérente sur les cadres, leur travail et leur avenir.

La compétitivité dans l'économie servicielle

Le passage à l'économie servicielle a été illustré lors d'un séminaire en octobre 2013 par deux témoignages de cadres d'entreprise, l'un dans l'automobile, l'autre dans les télécommunications. Pour Benoit Ostertag, administrateur salarié de Renault, les innovations en cours (marketing à distance, voiture électrique, nouvelle génération d'Autolib, véhicule autonome et connecté) sont en train de produire un nouveau système de mobilité, dans lequel constructeurs et opérateurs mettront de plus en plus de services multiples à la disposition de leurs clients. De même, pour Philippe Loiret, membre du comité central d'entreprise d'Orange, les services télécom vont incorporer beaucoup plus de valeur ajoutée. Après le web 2.0, celui des réseaux sociaux, on voit poindre un web 3.0 dans lequel ce ne seront plus des personnes qui

communiqueront, mais des capteurs en tous genres, ouvrant la voie à ce qu'on appelle l'internet des objets (la *smart home*, la télésécurité, l'e-santé, etc.).

Aux dires de Christian du Tertre, professeur d'économie à l'université Paris-Diderot, l'économie servicielle présente trois caractéristiques. La première est que les productions servicielles sont toujours coréalisées par les offreurs et par les bénéficiaires. La deuxième est que les services mobilisent à fond les technologies numériques d'information et de communication (TNIC), mais que celles-ci ne sont pas une panacée : pour coopérer il faut pouvoir se rencontrer, il faut pouvoir au minimum communiquer, ce que ne permettent pas toujours les TNIC, notamment lorsque la communication est obstruée par une overdose d'informations échangées. La troisième, c'est le rôle déterminant des ressources immatérielles et notamment de la première d'entre elles : la confiance ; confiance de l'entreprise envers ses partenaires comme envers ses clients, confiance entre salariés, confiance entre les dirigeants, les cadres et les salariés. Certes ces ressources immatérielles peuvent fructifier grâce à l'expérience qu'apporte l'activité productive, mais à condition que soient organisés le retour d'expérience et l'évaluation de ce qui marche et de ce qui ne marche pas ; à condition aussi de ne pas ignorer que le travail mobilise toujours la subjectivité, dès lors qu'il demande la compréhension de l'autre et de ses attentes.

En quoi cette émergence de l'économie servicielle impacte-t-elle le travail des cadres et la qualité du management ? Les managers reçoivent des prescriptions de leur hiérarchie, mais ils sont nécessairement conduits à les transformer, car la réalité du travail est toujours différente du prescrit. Il leur faut sans cesse procéder à des arbitrages entre la lettre des consignes reçues et l'expérience réelle du terrain et des salariés. Or l'économie servicielle, plus que tout autre mode de production, rend indispensable la mise en place d'un management coopératif. Le manager ne peut plus se contenter de transmettre les ordres de la hiérarchie, il lui faut avant tout animer une équipe, ce qui l'oblige à donner du sens au travail de chacun. Le maître-mot de l'économie servicielle, c'est bien la coopération ; et la coopération pour s'installer et perdurer demande de la confiance.

Louis Gallois l'affirmait sans détour devant l'OdC en février 2013³ : c'est parce que la France connaît un pessimisme profond doublé d'une grande méfiance entre les parties prenantes qu'il avait proposé un choc de compétitivité et de confiance⁴. Jean-Paul Bouchet confirmait ce diagnostic : on ne retrouvera pas la compétitivité sans confiance entre partenaires. Or, de fait, la confiance n'existe plus dans les entreprises. La CFDT Cadres a mené plusieurs enquêtes auprès des cadres, qui montrent qu'il y a un énorme gâchis de compétitivité dans les entreprises. Les salariés et notamment les cadres ne se reconnaissent pas dans la finalité des

entreprises, pas plus que les cadres A des fonctions publiques ne se reconnaissent dans les missions qu'on leur attribue. Beaucoup de talents et de compétences sont ainsi sous-utilisés. De plus avec le *reporting* permanent, l'impression de perdre son temps dans des activités non essentielles conduit à une forme de désinvestissement des cadres.

Ainsi, les entreprises sont loin de tirer tout ce qu'elles pourraient tirer de l'intelligence collective qui existe en leur sein. Face à des actionnaires obnubilés par la liquidité de leur placement et donc par le court-terme, ce sont le plus souvent les managers et le personnel qui ont le souci du long terme. Louis Gallois rappelait qu'il avait proposé dans son rapport l'entrée de représentants des salariés au Conseil d'administration non pas dans le chapitre consacré au dialogue social mais dans celui intitulé « La priorité à l'investissement : un choc de confiance ». Pour Jean-Paul Bouchet, il faut commencer par réhabiliter la fonction de manager, car aujourd'hui devenir manager ne fait plus rêver les jeunes diplômés, la prise de responsabilité est de moins en moins attrayante tant sont nombreuses les contraintes auxquelles est soumis le manager. Or une organisation ne peut pas exister sans managers et les entreprises ne peuvent pas être compétitives sans cadres performants et motivés.

Retrouver les leviers de la compétitivité implique ainsi un retour au professionnel. Pour remettre la question du travail et des compé-

tences au cœur de l'entreprise, il faut instaurer un vrai dialogue professionnel de proximité. Un pacte de compétitivité implique donc non seulement un pacte de confiance, mais aussi un pacte professionnel, lequel doit exister à côté du dialogue social institutionnel. Il faut mettre en place des logiques montantes pour contrebalancer les logiques descendantes du management *top-down* : c'est la clé du management coopératif.

Management et gouvernance des entreprises

L'OdC a poursuivi la réflexion sur les ingrédients qui permettraient au management coopératif de prospérer. Pour Pierre-Yves Gomez, qui intervenait devant l'OdC en avril 2013 sur le thème « Gouvernance et management », le système économique fonctionne grâce à une intermédiation financière qui agit de telle façon qu'il n'y a, en règle générale, guère de contrepouvoir actionnarial, l'actionnaire individuel n'étant jamais en position d'exercer une pression directe sur la marche des entreprises. De fait, le management est subordonné à cette intermédiation financière, qui lui impose entre autres choses le tout individuel dans les modes d'évaluation et rend très difficile d'établir un dialogue professionnel.

Les cadres et les managers ne sont donc pas épargnés. Le culte de la norme et du chiffre s'est imposé à eux. Avec le *reporting* et les progiciels de gestion intégrée, les dirigeants sont devenus les experts d'un travail abstrait. Plus ils grimpent

dans la hiérarchie, moins les cadres observent le travail tel qu'il se pratique. Les systèmes d'information font littéralement écran et finissent par rendre le travail vivant proprement invisible. Les élites se désespèrent du coût du travail ou du manque de compétitivité, alors que c'est la philosophie même du travail et la place des travailleurs qui ont été mutilées.

Quels sont les remèdes possibles à une telle situation ? Pour Jean-Jacques Cette, secrétaire général de la section CFDT d'Allianz France et membre du conseil de surveillance du holding européen Allianz SE basé à Munich, qui s'exprimait lors de ce même séminaire, une partie de la réponse est à trouver dans la présence de représentants des salariés dans les instances de gouvernement des entreprises. En Allemagne, chez Allianz, le conseil de surveillance est paritaire : six représentants des actionnaires, six représentants des salariés. Certes le président est toujours un représentant des actionnaires et sa voix est prépondérante en cas d'égalité, mais les représentants des salariés se vivent comme de véritables acteurs de la conduite des entreprises. Ils ont plus un pouvoir d'influence que véritablement de codécision, mais ce sont eux qui veillent à l'intérêt à long terme de l'entreprise. Par exemple, ils jouent un rôle déterminant lorsqu'il s'agit de définir le mode de calcul de la part variable de la rémunération des dirigeants.

En France, les choses ne bougent que très lentement. Reprenant l'ANI du 11 janvier 2013,

la loi du 19 juin de la même année a prévu un unique représentant des salariés dans les CA ou CS des grandes entreprises (deux lorsque le nombre d'administrateurs est supérieur à douze). Tous s'accordent à dire que faute d'atteindre une taille critique, la présence de ce(s) représentant(s) ne changera guère les choses. Que pourra faire cet administrateur unique ? Par contraste, en Allemagne, les administrateurs peuvent se répartir dans les différents comités et y exercer un vrai pouvoir d'influence.

En énonçant la règle des trois P (projet, profit, pérennité), Pierre-Yves Gomez distinguait deux logiques de gouvernement des entreprises. Dans le gouvernement par les propriétaires, c'est le profit qui est moteur : le projet a pour objet d'assurer la pérennité du profit. Dans le gouvernement par les coopérateurs, on part du projet et le profit nécessaire est celui qui assure la pérennité du projet. De ce point de vue, le modèle allemand est parfaitement hybride. Le conseil de surveillance est conçu comme s'il y avait deux souverains dans l'entreprise : l'actionnaire et le coopérateur. En outre, nous disait-il, il faut considérer le gouvernement des entreprises comme un système politique complet ; la façon dont s'exerce le management fait partie de la gouvernance ; à l'inverse, une modification de la gouvernance des entreprises engendrerait des modes de management différents, car s'approprier la gouvernance permettrait de se réapproprier le travail.

Jean-Jacques Cette confirmait que, pour lui, le mode de gouvernement des entreprises impacte bien le management : il a même le sentiment que dans son entreprise les managers sont apaisés (sic) du fait de la présence de représentants des salariés dans le Conseil de surveillance. Mais c'est, à ce stade, davantage une supposition qu'une démonstration par les faits et la nature du lien entre gouvernance et management reste encore à explorer. La présence de représentants des salariés au Conseil d'administration peut-elle mettre en cause le *top-down* managérial systématique ? Peut-elle conduire à développer le management coopératif ? Cela reste à démontrer.

Les deux orateurs s'accordaient toutefois sur un point : les administrateurs salariés devraient en France pouvoir prendre part aux réunions du comité d'entreprise, comme c'est le cas en Allemagne. Car, s'ils perdent le contact avec le terrain, s'ils ne sont pas en mesure de porter la parole des salariés au travail, et notamment celle des managers, ils ne serviront à rien.

L'apprentissage du management

En a-t-on fini avec les cadres et les managers, comme on le lit parfois dans les gazettes ? Dans l'ouvrage *A quoi servent les cadres ?*, l'OdC avait bien montré que, loin de disparaître, non seulement ceux-ci sont de plus en plus nombreux statistiquement, mais que leur rôle dans la conduite et la performance des orga-

nisations est de plus en plus nécessaire et important. Toutefois, ce rôle reste en partie méconnu. Les cadres sont peu visibles et la complexité de leur tâche est souvent sous-estimée, tant est forte l'illusion d'un « management sans manager », dans lequel les objectifs globaux d'une entreprise ou d'un service public pourraient, grâce aux progiciels de gestion intégrée et aux procédures de *reporting* qui en découlent, se décliner en autant d'objectifs individuels qu'il y a de salariés dans l'organisation.

S'il ne peut y avoir de management sans manager, s'il n'y a pas de coopération possible sans animateurs de la coopération, il reste que manager est quelque chose de difficile. Rares sont les cadres qui, au cours de leur carrière, échappent au fait de devoir encadrer des collaborateurs, mais rares aussi sont ceux qui sont préparés à assumer cette fonction de manager. Lorsque les cadres prennent des responsabilités de management, il leur faut très vite se professionnaliser. Les voies et moyens de cette professionnalisation ont été débattus lors du colloque d'une journée que l'OdC a organisé en décembre 2013⁵.

Les médias spécialisés véhiculent volontiers une image du manager complètement idéalisée : celui-ci serait en quelque sorte un héros des temps modernes, un leader capable tout à la fois d'animer, d'impulser, d'écouter les autres, de déléguer et de responsabiliser, de faciliter le travail en équipe, de motiver autrui, mais aussi de gérer du temps et du stress,

d'arbitrer entre des priorités, d'allouer des ressources, d'affecter des moyens, de gérer des conflits, bref de décider. Cette image mythique est facteur d'angoisse pour le commun des mortels des cadres, qui se retrouvent le plus souvent seuls face à cette figure idéale qu'on leur projette. Vais-je être à la hauteur ? Tel est le leitmotiv qui engendre très souvent le besoin de recourir à des gourous et à des techniques sans cesse renouvelées de *mindfulness*, de méditation et de connaissance de soi en tout genre.

Le colloque a permis de clarifier les choses. Le choix a été fait de ne pas centrer les débats sur la formation au management, tant il paraissait clair que, si l'art du management peut et doit s'apprendre, il n'est pas certain qu'il puisse s'enseigner. Car le management n'est pas une science, c'est plutôt un art au double sens de création personnelle et d'artisanat. Parler de professionnalisation renvoie à l'idée de geste et de savoir-faire professionnels. Le manager est une sorte d'artisan bricoleur de situations complexes ; chacun fabrique un objet unique en trouvant son propre style de management.

L'apprentissage du management passe bien sûr par la maîtrise des techniques de gestion, mais il est loin de se réduire à cela. Un bon professionnel c'est aussi quelqu'un qui possède une solide culture générale qui lui permet de discerner, dans toutes les situations, l'essentiel de l'accessoire ; mais c'est surtout quelqu'un qui a su trouver la bonne attitude, la bonne manière de se comporter avec

l'ensemble de ceux qui composent sa communauté de travail. De fait, trouver cette bonne attitude n'est ni automatique, ni le fruit d'un cheminement logique qui finirait par imposer tel ou tel comportement. C'est plutôt un construit personnel qui engage sa propre responsabilité. La formation est un instrument parmi d'autres pour effectuer ce choix, mais en aucun cas elle ne peut être une école de bonnes attitudes.

Ainsi, dans cet apprentissage, il y a des éléments qui peuvent s'acquérir par la formation académique et il y en a d'autres qui ne peuvent s'apprendre qu'en situation. Le résultat c'est qu'on ne devient manager qu'en se confrontant sur une période suffisamment longue à la réalité du travail managérial, en assumant de vraies responsabilités. Ce processus de professionnalisation peut s'enclencher empiriquement et engendrer une évolution vertueuse des pratiques professionnelles, mais il n'y a là rien d'automatique. Il peut arriver qu'on n'apprenne rien de l'expérience, car il ne suffit pas de faire pour apprendre à faire, il faut prendre du recul et ensuite conceptualiser cette prise de recul. Cette dernière étape est indispensable pour être capable de reproduire ce qu'on a acquis en le transposant dans un autre contexte.

Ainsi, le management peut et doit s'apprendre, par un processus continu en cours de carrière. Mais, si un cadre a le devoir de chercher à se professionnaliser lorsqu'il prend des responsabilités de manager, la

solution aux difficultés du management ne relève pas seulement de lui. Comme l'affirmait avec vigueur au cours du colloque Sandra Enlart, directrice générale d'Entreprise et Personnel, les approches psychologiques à la mode sont pernicieuses au sens où elles désignent l'individu, et non l'organisation, comme clé de la professionnalisation managériale. C'est le devoir de la hiérarchie que de faire progresser le professionnalisme des managers. Pour cela, elle doit reconnaître l'importance de cet enjeu et consentir à dégager du temps pour qu'ils y parviennent. C'est aussi l'objet de l'articulation entre dialogue social et dialogue professionnel que la CFDT Cadres appelle de ses vœux.

Et demain ?

Il reste pour l'OdC bien d'autres questions à explorer. L'une d'entre elles concerne les effets des TNIC sur le travail des cadres. Sur le temps de travail d'abord. Dans leur très grande majorité, les cadres ne comptabilisent pas leurs heures de travail hebdomadaires, leur temps de travail se compte en nombre de jours sur l'année. Mais dès lors qu'avec les outils nomades de communication, on peut désormais travailler partout, on peut aussi travailler tout le temps. Alors, où sont les limites ? Quels garde-fous mettre en place ? Quelle forme et quel contenu pourrait avoir un éventuel droit à la déconnexion ? Sur tous ces points, une connaissance précise des réalités serait très précieuse. La fin des travaux du GDR Cadres au CNRS a laissé un vide et l'on manque cruellement aujourd'hui de données sur la réalité du travail

des cadres. L'OdC peut-il aider à y remédier ?

Autre question, liée à la précédente : quelle est aujourd'hui la nature de la relation d'emploi qui lie le cadre à son entreprise ? Peut-on encore se référer à la figure du salariat telle qu'elle a été définie au dix-neuvième siècle par la mise à disposition de la force de travail des salariés pendant un laps de temps donné et par leur lien de subordination à l'entreprise, subordination qui faisait de l'organisation de leur travail une prérogative exclusivement patronale ? Les cadres sont redevables de bien plus que d'un nombre d'heures de travail, on leur assigne des objectifs et ils sont comptables du résultat de leur travail. En contrepartie, ils revendiquent le droit d'intervenir, par le biais de leurs représentants, sur l'organisation du travail, les conditions de leur santé et sécurité au travail et le droit du travail impose à l'entreprise des obligations importantes en la matière. On dit souvent que les cadres sont un miroir grossissant des problèmes du travail et de l'emploi. Tous ces éléments constitutifs de la relation des cadres à leur entreprise préfigurent-ils la fin du salariat ? Si oui, qu'annoncent-ils d'une éventuelle relation d'emploi post-salariat ?

Enfin, la question de la rémunération mérite d'être sérieusement investiguée. En premier lieu, un éclairage statistique sur les modes de rémunération des cadres apparaît indispensable, permettant notamment de mieux connaître l'ampleur

et l'origine des écarts de salaire entre les femmes et les hommes cadres. Il s'agit de mieux comprendre les différentes règles, conventions ou systèmes de classement qui régissent la rémunération des salariés, et notamment des cadres. De mieux comprendre aussi comment ces règles ont évolué depuis 1980 et le début du mouvement d'individualisation des rémunérations, en réaction à la rigidité supposée des classifications traditionnelles. Y a-t-il encore une régulation collective des modes de fixation des rémunérations individuelles, quelle forme prend-elle et comment a-t-elle évolué ? Ou au contraire, est-ce la montée inexorable du flou et, partant, de l'arbitraire ?

Ces trois thèmes ont un point commun. Au moment où des composantes majeures du statut des cadres commencent à s'estomper - avec notamment le rapprochement du régime de retraite des cadres (AGIRC) et du régime de retraite complémentaire de l'ensemble des salariés (ARRCO) -, au moment aussi où la Cour de cassation demande que les avantages accordés aux cadres soient justifiés par des sujétions spécifiques, la question de l'identité des cadres retrouve une acuité particulière. Quels sont les nouveaux marqueurs qui distinguent les cadres des autres catégories de salariés ? Cette question est tout sauf théorique, dans la mesure où la fonction de cadre risque d'être de moins en moins attractive, tant sont grandes les contraintes qui pèsent sur eux et notamment sur les managers. Et si demain les jeunes diplômés de l'ensei-

gnement supérieur étaient de plus en plus réticents à l'idée de devenir cadres ?

C'est tout cela, et d'autres questions encore, que l'OdC s'attachera à éclairer au cours des prochaines années.

Yves Chassard est Chargé de mission à l'Observatoire des Cadres

1 A quoi servent les cadres ? sous la direction de Jean-Marie Bergère et Yves Chassard, Paris, Odile Jacob, 2013.

2 V. les actes des séminaires et colloque 2013 de l'OdC, mars 2014.

3 Séminaire du 15 février 2013 avec Jean-Paul Bouchet, secrétaire général de la CFDT Cadres, Louis Gallois, commissaire général à l'investissement et Marcel Grignard, secrétaire national de la CFDT.

4 Louis Gallois, *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française : Rapport au Premier ministre*, 5 novembre 2012, 70 p.

5 Ce colloque a réuni Emmanuel Abord de Chatillon, professeur à l'IAE de Grenoble ; Lysiane Beaujard, directrice du développement des compétences chez Danone ; Jean-Paul Bouchet, secrétaire général de la CFDT Cadres ; Valérie Burgorgue, responsable de la gestion des personnels Finance, Veolia Environnement ; Sandra Enlart, directrice générale d'Entreprise & Personnel ; Bernard Jarry-Lacombe, président du Crefac ; Céline de Lacombe, directrice des ventes de boutiques Orange (Paris et Hauts-de-Seine) ; Julie Lavenue, responsable de la formation des managers, université du management d'EDF ; Yves Lichtenberger, professeur émérite à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée ; Philippe Lorino, professeur à l'ESSEC Business School ; Denis Reymond, Directeur des Practices Management et Ressources Humaines chez Demos, ainsi que Jean-Marie Bergère, Yves Chassard et Bernard Masingue, membres du conseil scientifique de l'Observatoire des Cadres.