

Le rôle du manager
La finalité de l'entreprise en question

Le cadre juridique ne peut pas tout régler. Pour permettre aux managers de tenir leur rôle, il faut s'interroger sur la finalité de l'entreprise et l'engagement de l'ensemble des acteurs vers un but commun : la préservation de l'entreprise. Dans cette réflexion sur ce qui fait la cohésion de l'entreprise, le syndicalisme cadre occupe une place de choix.

**Jean-Paul Bouchet est
secrétaire général de
la CFDT Cadres.**

Dans le numéro de septembre 2011, le premier d'une série de trois revues *Cadres* consacrée au management, je posais déjà la question suivante : « *La forme juridique, la taille, la forme de propriété du capital de l'entreprise, l'appartenance ou non à un groupe, le statut de sous-traitant ou de donneur d'ordre... sont-ils des déterminants des pratiques des managers ?* ». J'aurais pu rajouter avant le point d'interrogation : « *de la démocratie en entreprise et de la performance de l'entreprise...* ». Je terminais cet article en précisant : « *Pour avoir été membre de quatre comités de direction différents, je puis témoigner de l'affligeante pauvreté des espaces de débats, de confrontation, de l'absence de temps de délibération dans les lieux de décision des grandes entreprises. C'est malheureusement là une constante !* ».

Comment sortir des impasses dans lesquelles les crises successives, financière, économique, managériale, de responsabilité, nous ont conduits ? Aucune piste de

réflexion ne doit être écartée, *a priori*. C'est le sens de la démarche que nous avons engagée depuis plusieurs mois, en lien avec l'Observatoire des Cadres. C'est aussi pourquoi nous avons souhaité donner la parole à différents chercheurs sur ces questions.

La question de la finalité de l'entreprise et du client final

La cogestion à l'allemande, le statut coopératif de production, l'intégration d'un objectif autre que le profit dans les statuts de l'entreprise comme l'expérimentent depuis janvier 2012 certaines entreprises américaines avec les *flexible purpose corporations*, la contractualisation d'accords de responsabilité sociale des entreprises dans de grands groupes à dimension multinationale ou le développement de l'économie sociale et solidaire, impulsé par le nouveau gouvernement en place, autant de pistes, de leviers qui ne sauraient constituer une réponse unique, universelle aux impasses en question. Les chercheurs à qui nous avons donné la parole, pour nous faire part de leurs travaux d'étude, leurs analyses, ne manquent pas de souligner avec beaucoup de lucidité les intérêts mais aussi les limites de chacune de ces pistes.

Dans le troisième numéro de la revue consacré au management, nous donnerons la parole à des managers pour témoigner de leurs initiatives, de leurs expériences, de leurs pratiques managériales au quotidien.

Il nous faut pourtant continuer à explorer, à expérimenter, à innover. Dans le troisième numéro de la série consacrée au management, nous donnerons la parole à des salariés, des managers, des cadres dirigeants, à un employeur et un représentant de la fonction RH pour témoigner de leurs initiatives, de leurs expériences, de leurs pratiques managériales au quotidien.

Mais, au-delà des outils et modèles de gestion, de gouvernance, de management, des instruments juridiques, des instruments et outils de gestion, la question de fond qui est aujourd'hui posée est bien celle de la finalité de l'entreprise. Il en va de même pour les services publics. Si la question de la finalité d'une société de capital ne fait pas ou peu débat, il en est bien différemment de celle de la finalité de l'entreprise, qui assemble capital et travail

pour fabriquer un produit, un service, contribuer à un développement durable de l'économie, sans ignorer ses parties prenantes dans leur grande diversité, sans omettre de rendre compte à son environnement.

La réponse à la question première, fondamentale, de la finalité est structurante, déterminante, pour décliner celle-ci de façon cohérente sur les pratiques de gouvernance, de gouvernement d'entreprise, de pilotage des activités ou dans les statuts de l'entreprise en tenant compte des contraintes, de l'environnement, de l'histoire et de la culture de l'organisation concernée, du degré d'acceptabilité des transitions à opérer. De ce point de vue, l'exemple californien est intéressant car les statuts ne gomment pas l'aspect lucratif mais incluent un autre objectif que le profit qui ne saurait constituer une fin en soi, nous pourrions préciser : une finalité en soi. Les entreprises qui se sont lancées dans cette évolution de leurs statuts ou créées sur la base de ces nouveaux statuts, savent qu'elles ont besoin d'apporteurs de capital, ce qui n'est pas systématiquement synonyme d'actionnaires, au sens d'apporteurs d'actions, cotées ou non.

La question de la finalité renvoie inévitablement à la question du client final : un usager d'un service public, un consommateur, un donneur d'ordre, un actionnaire ? Ce client final est-il au cœur de la prise de décision ? Qui sert-on en premier lorsqu'il y a plusieurs clients ? La question vaut également pour l'interne des entreprises ou des administrations, pour chacun de nous. Pour qui est-ce que je travaille ? Quel est mon client final : mon responsable hiérarchique, mon patron, mon ministre de tutelle, ou les clients de mon entreprise, les consommateurs des biens et services produits, les usagers de mon service ?

Les réponses à ces questions sont primordiales. Le choix de la forme juridique de l'entreprise, de son mode de gouvernance, de son mode de management, mais aussi le choix des hommes et des femmes pour assurer la responsabilité des organisations concernées, devraient servir une finalité dans une cohérence de bout en bout, qui fait aujourd'hui cruellement défaut. Au service de quelle finalité se trouve l'alignement d'intérêts entre actionnaires et dirigeants, si caractéristiques des LBO (*Leverage Buy*

Out) ? Y a-t-il place pour l'intérêt général, sociétal dans ce type de modèle de gestion ? La présence de représentants de salariés dans un conseil de surveillance d'un groupe à statut de société européenne permet-elle d'infléchir les stratégies des entreprises de ce type ? L'association des salariés à la prise de décision sert-elle la performance économique, sociale et environnementale de l'entreprise ? C'est la cohérence entre la finalité et les instruments ainsi que les outils utilisés qui importe, même si ces derniers peuvent prendre des formes différentes. Je voudrais illustrer mes propos par deux exemples choisis en grande proximité de nos activités syndicales : l'APEC et le CESI.

APEC et CESI : examen de deux modèles économiques

La CFDT Cadres participe de façon très active à la gouvernance de l'APEC, à travers son conseil d'administration, son bureau et ses travaux de commission. Le mode de gouvernance et d'administration est celui du paritarisme de gestion, à parité égale entre représentants des employeurs et des organisations syndicales de salariés. La CFDT a pesé sur la stratégie à moyen et long terme de l'APEC ces deux dernières années. La forme juridique est celle d'une association loi 1901.

Quelle est la finalité de l'APEC ? Apporter des services aux cadres et aux entreprises, mettre en relation l'offre et la demande, accompagner et conseiller les cadres en activité, les jeunes diplômés en recherche d'emploi. Le client final est double et bien identifié : les cadres et les entreprises. Le modèle économique est très majoritairement celui de la mutualisation des moyens financiers assis sur une cotisation obligatoire de part et d'autre, celle du salarié et celle de l'employeur. L'activité lucrative de l'APEC est mineure et très encadrée par le droit communautaire. Les outils mis en scène servent la finalité de l'organisation, mais cela mérite d'être vérifié de manière régulière, pour éviter toute dérive ou toute incohérence.

La CFDT Cadres assure la présidence du CESI, établissement d'enseignement supérieur et organisme de formation continue. Les clients du CESI sont les entreprises et les salariés. Le groupe rassemble plusieurs entités à statut distinct : association loi 1901, SAS (société par action

simplifiée), école d'ingénieur. Le modèle économique est celui de la prestation facturée, sans désormais la moindre aide d'Etat (ce qui était le cas jusqu'en 2011, avec le soutien de la puissance publique à la formation d'ingénieur par la formation continue). A côté des statuts du groupe a été formalisé un projet associatif qui précise l'objet social, la finalité du groupe. La dimension sociale et sociétale de cet organisme imprègne fortement le projet associatif.

Cela n'empêche en aucun cas de réfléchir à la marge annuelle de référence du groupe lui permettant de se développer, de continuer à financer ses investissements, la distribution d'un intéressement et d'une participation aux salariés, de soutenir financièrement l'école de la deu-

xième chance pour des techniciens supérieurs désireux de devenir ingénieurs, depuis la disparition des aides d'Etat pour ce dispositif. Tout cela fonctionne plutôt bien également, avec des instruments juridiques, des modes de gestion et un modèle économique très différent de celui de l'APEC. La finalité

est pourtant bien d'apporter un service à valeur ajoutée, une prestation à un client final, c'est-à-dire l'entreprise mais aussi le salarié en formation. Si les instruments de gouvernance et de gestion ont été pensés pour cette finalité, encore faut-il que ceux-ci fassent sens pour tous les salariés, invités à s'investir, à faire œuvre commune.

Si les instruments de gouvernance et de gestion ont été pensés pour proposer une prestation à un client, encore faut-il que ceux-ci fassent sens pour tous les salariés, invités à s'investir, à faire œuvre commune.

Ces deux exemples tout proches de nos activités mettent en évidence la question centrale de la finalité. Nous pourrions aussi poser la question pour une organisation syndicale de salariés. La réponse implicite des représentants de celle-ci sera le plus souvent : défendre les salariés, leur apporter des garanties collectives. Mais le client final est-il le seul salarié ? Est-il parfois travailleur, sans le statut de salarié, ou contractuel de la fonction publique et non titulaire ? N'est-il pas parfois le citoyen, au gré des garanties sociales nées d'accords collectifs ou de lois ayant repris les dispositions de tels accords (comme par exemple les dispositifs de départs en retraites pour les carrières longues, largement impulsé par la CFDT) ? Le client

final est-il toujours le travailleur, lorsque les postures et autres jeux d'acteurs l'emportent sur tout autre critère au moment de la décision finale, du choix de la signature ou non signature d'un accord ? La question de la finalité est bien centrale, tout comme celle du client final.

Renforcer la place du dialogue de proximité sur le travail

Economie au service de l'homme ou l'inverse, travailler pour vivre ou vivre pour travailler, faire du profit pour quelques-uns ou faire profiter le plus grand nombre des fruits du développement, de l'expansion, c'est à ces questions qu'il faut répondre en priorité et trouver les modalités adaptées de la réponse à la finalité.

Ces modalités portent souvent sur la forme juridique, le statut, le mode de gouvernance, le mode de participation... Elles incluent rarement le dialogue social, le dia-

Si les conditions sont réunies pour que chacun puisse individuellement et collectivement jouer son rôle professionnel pour servir cette finalité, alors il y a fort à parier que nous aurons franchi une étape significative pour « faire entreprise », « faire œuvre commune ».

logue professionnel de proximité sur le travail. Elles font peu de place à la question de l'interface client ou usager, à la question de l'émancipation des travailleurs par l'autonomie professionnelle, à la question des coopérations entre acteurs, de la performance collective ou à celle des performances : économique, sociale, environnementale... De façon synthétique, ces modalités sont focalisées sur

les institutions sans faire de place à l'institution, au sens d'une dynamique, d'un processus permanent, pour accroître l'autonomie professionnelle, la coopération et non la compétition, le désir de bien faire son travail, d'apporter un service de qualité au client, à l'utilisateur.

C'est aussi cela qui permettra de sortir des impasses décrites en début de ce texte. Si la finalité de l'activité de l'entreprise, du service, fait sens, et si les conditions sont réunies pour permettre à chacun de s'y reconnaître, pour que chacun puisse individuellement et collectivement jouer son rôle professionnel pour servir cette finalité, alors il y a fort à parier que nous aurons franchi une étape significative pour « faire entreprise », « faire œuvre commune ».

Une étape dans laquelle les managers doivent aussi trouver leur place, jouer leur rôle, « reporter » une parole sur le travail, l'activité, la compétence, la relation client ou usager, pour éviter la « perte en ligne hiérarchique » qui conduit trop souvent à l'absence de parole et d'expression des décideurs sur le travail, le client final et à un certain « nombrilisme managérial ou actionnarial », mais surtout à un grand écart entre le *down* et le *top* qui ne sert en rien la finalité de l'entreprise.

Si, selon l'expression consacrée, « la fin justifie les moyens », alors la finalité justifie une cohérence de bout en bout, de haut en bas mais surtout de bas en haut des moyens mis en œuvre pour servir celle-ci. Il est plus qu'urgent de revenir aux fondamentaux.