

**Pour un renouveau du management de proximité**  
En cohérence avec ses convictions et ses valeurs

La CFDT Cadres a lancé un groupe de travail sur le management, plus spécialement consacré aux managers de proximité. Ni bourreaux, ni victimes, comme certains aimeraient parfois le faire croire, ces derniers n'ont pas un rôle facile. Ils sont des rouages, témoins et acteurs des fortes évolutions des attentes des salariés, du travail et du management. Ils sont à la croisée du métier, du management et de la gestion des ressources humaines. Autant de difficultés qu'un bon outillage, y compris syndical, peut aider à surmonter.

**Bernard Jarry-Lacombe a été directeur d'entités de R&D et d'études en stratégie réseaux chez France Telecom. Il est secrétaire national de la CFDT Cadres et responsable de l'Observatoire des Cadres.**

Les réflexions ci-dessous, que nous souhaitons partager avec les lecteurs de la revue, découlent d'échanges entre plusieurs managers adhérents à la CFDT qui ont souhaité réfléchir à leur vécu et à leurs pratiques. Nous y abordons la question du management du point de vue des managers de proximité et des responsables de projet.

**Manager, une fonction qui questionne**

Le travail est un élément clé de la réalisation individuelle et collective. Son absence ou sa mauvaise qualité peuvent dégrader fortement la vie des salariés et la société toute entière. Or, nombreux sont les observateurs et experts à considérer que le travail et le management sont sous tension. On ne peut pas se satisfaire d'une telle

situation, et de plus en plus de voix s'élèvent pour tirer un signal d'alarme, y compris du côté des dirigeants.

Chaque personne a en elle une énergie, un désir d'utilité sociale et d'accomplissement par le travail. Cet élan peut être contrarié, lorsque le management contribue à démotiver les personnes par exemple. Le management agit sur le travail des autres, et le manager doit donc avoir conscience qu'il impacte le lien au travail de ses collaborateurs. Mais il doit aussi clarifier son propre lien au travail, sous peine d'être lui-même en porte-à-faux dans sa fonction.

Manager, c'est transformer le travail des collaborateurs en performance. Cette activité s'exerce en relation avec une ligne hiérarchique, des services fonctionnels, des pairs, des clients ou usagers, des fournisseurs, des sous-traitants... La nécessité de la performance, notamment économique, se conçoit bien, même si elle s'exprime différemment dans le privé et dans le public, sous réserve qu'elle bénéficie aussi aux salariés, aux clients et usagers, voire à la collectivité.

### **Le rôle singulier du manager de proximité**

Le manager de proximité est d'abord un managé, qui reçoit divers mandats, parfois confus, de sa hiérarchie, mais aussi des directions fonctionnelles, des directions de projet, etc. Face à cet enjeu, il lui est nécessaire pour manager de préciser les objectifs attendus.

Son rôle au quotidien est de résoudre des problèmes et d'être créatif (comme de nombreux autres cadres et salariés), de faire face aux imprévus, d'organiser, de faire faire, de prendre des décisions, de contrôler... Pour cela il doit avoir conscience des marges de manœuvre dont il dispose ou dont il aurait besoin, de son autonomie, de sa responsabilité, des compétences nécessaires, de sa place dans la chaîne hiérarchique et dans l'organisation matricielle, alors même que celle-ci dilue les responsabilités.

Le manager de proximité est un rouage essentiel au bon fonctionnement des organisations, premier intermédiaire entre l'organisation, les salariés, les clients ou usa-

gers et les fournisseurs. Le raccourcissement progressif des lignes hiérarchiques n'a fait que renforcer l'importance des managers de proximité. Mais il peut pourtant être le cas échéant un 'pion' entre les mains de la direction, traité sans ménagement ni considération. Il doit donc avoir conscience du rôle qu'il accepte ou a accepté en prenant son poste. Il doit avoir conscience de sa motivation et de son identité professionnelle de métier et de fonction, afin d'être dans un positionnement personnel juste.

Compte tenu de l'environnement complexe dans lequel ils évoluent aujourd'hui, fait de pressions multiples et d'injonctions souvent contradictoires, de nombreux managers et chefs de projet peuvent être confrontés à des dilemmes éthiques et professionnels, à un conflit entre sens, valeurs, choix à opérer, actions à conduire.

### **Des managers de proximité très exposés**

Dans les années 1980, avec le management participatif, le manager de proximité s'est progressivement mué en animateur/accompagnateur suscitant ses collaborateurs en vue d'obtenir avec eux un maximum de performance. L'autorité hiérarchique traditionnelle a laissé la place à la force de la conviction et de la motivation, ainsi qu'à la confiance, même si parfois il s'agit plutôt d'un affichage. Les managers ont dû s'adapter aux attentes des salariés : prise en compte de l'individu, plus grande autonomie, besoin de reconnaissance, besoin de comprendre avant d'exécuter.

Parallèlement la montée de la complexité, les exigences de réactivité des clients, le développement rapide des services, ont conduit à un travail plus coopératif au sein des organisations. Nous vivons cependant une situation paradoxale : dans le privé puis dans le public, le rôle managérial a été progressivement 'grignoté' par l'omniprésence normative des outils de gestion, dont les indicateurs sont l'emblème. Le contrôle est indirect mais finalement tout autant prégnant. Le « reporting » est géné-

***Dans le privé puis dans le public, le rôle managérial a été progressivement 'grignoté' par l'omniprésence normative des outils de gestion, dont les indicateurs sont l'emblème.***

ralisé, l'autonomie est contrôlée. La hiérarchie se dissout dans une organisation de plus en plus complexe. Sans trop caricaturer, le rôle de l'encadrement intermédiaire en général et de proximité en particulier s'est transformé en faire respecter les consignes de la direction générale, sans « faire de vagues » et rendre compte.

Dans beaucoup d'organisations, notamment les plus grandes, y compris d'ailleurs certaines fonctions publiques, ces changements rapides ont déstabilisé et fragilisé le management de proximité, pris en étau entre les salariés et les directions, via les outils de gestion notamment, dans un contexte de réorganisation quasi permanente. La confiance de la direction à l'égard des managers de proximité semble inexistante. La communication est essentiellement descendante et la discussion n'existe quasiment pas. Les managers de proximité ont perdu leur propre autonomie et ont été pris dans un système de contradictions. Simultanément, leur champ de contribution et le degré d'exigence et de performance ont crû. Ils travaillent sous une pression évaluative permanente.

Dès lors il n'est pas étonnant que des managers de proximité se sentent et se disent dévalorisés, mal soutenus, peu reconnus et peu respectés par la ligne hiérarchique, et qu'ils interrogent leur utilité quand les directions ne les consultent pas sur des questions concernant leur activité. De nombreux salariés disent ne pas vouloir devenir managers de proximité ... De nombreuses études et observations confirment cette tendance. Y-a-t-il une fatalité à cette situation ? Est-il donc impossible d'être manager, reconnu par la ligne hiérarchique et par les équipes, cohérent avec ses propres valeurs, porteur d'objectifs motivants ?

Cette fonction a priori complexe suscite pourtant encore un intérêt. De nombreux managers et responsables de projet se disent heureux et fiers d'exercer une fonction jugée valorisante. Cela ne veut pas dire pour autant qu'ils ont toujours les moyens d'assumer leur rôle au mieux de l'intérêt général et de celui de leurs équipes, ni d'exercer vraiment les responsabilités qui leurs sont confiées.

Il existe en effet une grande diversité de situations

parmi les entreprises et les fonctions publiques, comme parmi les managers. On observe notamment que les salariés et managers des fonctions publiques se réfèrent souvent à leur mission de service auprès de leurs concitoyens, qui leur donne légitimité et motivation.

### **Des pratiques différenciatrices de management**

Partant de ces constats et de ces questions qui mettent en cause l'organisation et le fonctionnement des entreprises et des fonctions publiques, nous avons constitué un groupe d'échange et de réflexion sur les pratiques des managers de proximité, du privé et du public, en nous demandant quelles pratiques nous semblent devoir être privilégiées dans une logique d'émancipation et de responsabilité à laquelle nous nous référons à la CFDT. Comment contribuer à l'équipement des acteurs ?

On ne peut en effet ignorer certaines questions de fond, et laisser les managers seuls face à des interrogations souvent exprimées, telles que :  
que signifie assumer pleinement sa fonction de manager ? Peut-on être reconnu comme un bon professionnel sans trahir ses convictions ? Peut-on exercer une fonction de manager tout en étant fidèle à ses valeurs ? Notre réflexion concerne les managers de proximité et les responsables de projet, en partant de leur vécu, mais de nombreux points abordés concernent très largement toute la ligne hiérarchique, voire certains aspects du quotidien des dirigeants.

***Que signifie assumer pleinement sa fonction de manager ? Peut-on être reconnu comme un bon professionnel sans trahir ses convictions ?***

L'engagement du manager s'appuie sur deux éléments intimement liés (qui sont les conditions et les conséquences de la réussite collective) : la nécessité de la performance, pérenne et ressentie par tous les salariés, et l'indispensable bien-être de chaque salarié, y compris du manager lui-même. Quant au contexte de leur engagement, marqué par le trop plein d'outils de gestion et de 'reporting', l'individualisation à outrance, la compétition excessive, etc.. Les managers doivent de toute façon «faire avec la réalité» même s'ils n'en sont pas satisfaits.

Comment faire quand la logique de la sur-gestion et du sous-management domine la vie quotidienne ? C'est aux modalités différenciatrices de ce « faire avec » que nous avons porté attention, pour éviter que le travail managérial ne devienne inopérant et ne perde son sens. Nous n'avons pas cherché à rédiger un « n +1<sup>ème</sup> » précis de management. Nous avons voulu souligner quelques principes et pratiques qui se différencient de pratiques couramment admises et enseignées, et que nous critiquons largement par ailleurs. Ces pratiques concernent aussi la ligne managériale qui devrait être cohérente de haut en bas, grâce à un effort d'exemplarité de chaque niveau, en commençant par la direction.

Il faudrait d'abord avoir le souci permanent de la reconnaissance et de l'émancipation de chaque collaborateur, en qualité de salarié, mais aussi de personne, avec ses forces, ses faiblesses, ses contraintes mais aussi ses désirs et son potentiel. Porter attention à chacun et en particulier aux moins qualifiés des collaborateurs, valoriser leur expérience professionnelle et se soucier du parcours professionnel de chacun est la plus value que nous pouvons apporter dans les relations avec les collaborateurs. Cela signifie aussi rechercher un maximum d'équité dans les rémunérations, promotions, mobilités, formations, etc.

Il faudrait aussi faire de la loyauté et de l'exemplarité des principes de base du comportement. La loyauté, envers son employeur et la hiérarchie qui le représente, envers ses pairs et ses collaborateurs, dans les actes comme dans

***Il faudrait aussi faire de la loyauté et de l'exemplarité des principes de base du comportement.***

les discours, en interne et en externe, ne doit pas être aveugle. Elle ne se confond pas avec l'obéissance hiérarchique. Elle doit s'entendre comme étant par-

fois le devoir de dire « non », quand des comportements ou des ordres heurtent la conscience professionnelle, renient les valeurs de l'entreprise, la déontologie professionnelle ou l'éthique plus globalement. Cette exigence peut conduire à des dilemmes professionnels et à la nécessité d'alerter dans certains cas. Elle implique de parler vrai, au niveau individuel comme au niveau collectif, dans la limite du respect des collaborateurs, des règles de confidentialité

et des risques de mise en danger des personnes. C'est aussi ce qui est attendu des dirigeants.

Créer les conditions d'un dynamisme d'équipe, d'une envie d'œuvrer ensemble et de coopérer, c'est un formidable défi quand on est manager. Pour construire et entraîner le collectif de travail, le manager doit faire partager une ambition, poser certaines exigences raisonnables en matière de résultats, prendre le temps d'expliquer, de rendre visibles les avancées, s'assurer de la compréhension par tous de leur place dans un projet d'équipe, de l'identification claire des « clients ou usagers » bénéficiaires des résultats du travail réalisé (pour qui je travaille ?). Cette démarche « locale » sera d'autant plus entraînante et structurante qu'elle se référera à des racines communes et à une histoire de l'organisation (au niveau technique, culturel, social, mission de service public, etc ...).

Parmi les outils à la disposition des managers, les réunions sont des temps forts pour faire vivre le collectif de travail malgré son éclatement de plus en plus marqué (différences de statuts, nombre de sous-traitants, éloignement géographique, certains managers parlent alors de collectif virtuel, etc), partager l'information, co-organiser, 'prioriser', anticiper. La confrontation acceptée des idées, l'élaboration coopérative de solutions, la valorisation des avancées sont des gages de management 'durable'. La préparation, la qualité, la longueur et le nombre des réunions sont révélateurs des choix méthodologiques des managers et du mode de fonctionnement des entités.

Il faudrait encore prendre le temps d'écouter, afin de « sentir » ce qui se vit, au-delà de ce qui est prescrit, et de faire réellement confiance et d'encourager l'initiative. Cela passe par une proximité avec le travail réel et avec le ressenti des salariés sur le sens et la qualité de leur travail. Pour le manager cela veut dire aussi proximité avec le métier.

L'évaluation est nécessaire mais n'a de sens que dans le cadre d'une proximité effective le reste du temps, à condition de ne pas juger les personnes, ni d'oublier l'importance du collectif. L'entretien individuel (EI) qui ritualise l'évaluation est un acte formel, moment fort et délicat

pour les personnes et indirectement pour les équipes. Les modalités de préparation et de mise en œuvre doivent être élaborées dans le respect des personnes pour que l'EI garde son sens et ne devienne pas un acte d'évaluation sélective et impersonnelle (cf le 'ranking' dans de nombreuses organisations), car on casse alors la convivialité et la coopération en introduisant classification et compétition entre les individus (les 'hauts potentiels' vs les 'low performers' qu'on pourra alors écarter). L'EI devrait être un moment privilégié de dialogue pour faire le point sur les résultats et les avancées, les difficultés, voire exprimer des critiques, tout en restant dans la seule logique métier. On doit parler de parcours professionnel, d'adéquation entre charge et rythme de travail pour maintenir des conditions favorables à l'équilibre des personnes.

Il faut aussi rappeler que pouvoir débattre et accepter la controverse est indispensable à la bonne marche de l'entreprise. Cela permet aux collaborateurs et au collectif de s'exprimer, notamment sur ce qu'ils considèrent comme étant le travail bien fait, alors que l'absence de discussion freine le pouvoir d'agir des équipes. Le manager doit rendre possible l'expression des désaccords dans des conditions constructives et respectueuses des autres, assumer et gérer les conflits qui peuvent en résulter le cas échéant.

*Le manager de proximité devrait être assez naturellement un acteur de l'organisation du travail, car c'est déterminant pour les équipes, leur efficacité et leur qualité de vie au travail.*

Par ailleurs les managers comme les collaborateurs ne sont pas infaillibles et doivent savoir se remettre en cause. Il est important de respecter le droit à l'erreur, sans jugement, et d'en tirer des expériences pour progresser. Cette attitude favorisera le questionnement des pratiques routinières devenues inadéquates et inefficaces, ainsi que l'innovation.

Enfin, le manager de proximité devrait être assez naturellement un acteur de l'organisation du travail, car c'est déterminant pour les équipes, leur efficacité et leur qualité de vie au travail. Or il s'en occupe assez rarement aujourd'hui, dans la mesure où le choix des méthodes et des processus est centralisé. Il aurait besoin d'autonomie sur ces questions, et d'y associer les collaborateurs concer-



nés. Ces questions d'organisation concernent aussi bien sûr le travail des intérimaires et sous-traitants, ainsi que la prévention et à la détection des situations à risques. Il a un devoir d'alerte et de protection quand une situation devient dangereuse,

Le choix des outils de travail et des technologies n'est pas neutre. Les TIC, par exemple, peuvent être des outils efficaces mais nécessitent une utilisation personnelle et collective maîtrisée, sinon elles peuvent se transformer en moyens de pression et d'isolement. Mal utilisées, elles impactent les conditions de travail et les équilibres des temps et de vie.

### **Le manager de proximité et la gestion des ressources humaines**

La question de la relation entre management et gestion des « ressources humaines » (GRH) revient souvent dans l'expression des salariés et des managers. La « fonction RH », soumise aux restructurations et externalisations, est directement 'impactée' par les recherches d'économies d'échelle dans les fonctions support. Une vision normalisée plus technique et plus administrative s'est installée. Démunis, les responsables RH se retranchent derrière des 'process'. Dans ce contexte, le postulat qui semble désormais admis est que la responsabilité du personnel relève du champ d'action et de compétence de la ligne hiérarchique, peu préparée à cette responsabilité : gestion et anticipation de la mobilité, recrutement, rémunération directe et indirecte, formation, etc. Les seules revues de personnel ne peuvent se substituer à une gestion RH durable.

Pendant ce temps, les salariés ont le sentiment d'être livrés à eux-mêmes et ne voient plus dans la DRH l'interlocuteur permettant de les aider à construire leur projet professionnel. Toutefois les directions 'corporate' gardent la main sur la gestion des « hauts potentiels ». Le manager est concerné et impliqué dans les questions RH de son périmètre. Pour autant la fonction RH devrait aussi s'appuyer localement sur le responsable des RH (RRH), ainsi que sur les syndicats et représentants du personnel.

Le manager est-il par défaut le nouveau RRH ? Le principe du « tous DRH » ne s'improvise pas et génère de nombreux risques potentiels. Les syndicats se font le relais de nombreuses questions que ce mode de fonctionnement soulève : comment déterminer le contour et les limites du rôle du manager en GRH ? Le manager est-il formé à la GRH ? Quels sont les moyens mis à sa disposition ? Est-il préparé à la question de l'équilibre entre pilotage de la performance et gestion du personnel, au niveau collectif et individuel ?

Alors que les tensions au travail se font pressantes, et avec l'émergence des risques psychosociaux, la fonction RH est réintroduite en urgence lorsque les cas de suicide se développent. Une réflexion sur la répartition des rôles entre DRH et managers est donc indispensable, et les syndicats souhaitent s'y associer.

### **Bien faire son travail**

Le rôle des managers de proximité est incontournable et repose sur les complémentarités entre leurs différentes fonctions. Malgré la grande rapidité des changements, c'est notamment grâce à eux que se construisent la performance des entreprises et des fonctions publiques, ainsi que la qualité du travail.

Ils sont pour beaucoup très conscients de leurs responsabilités individuelles et collectives vis-à-vis de leur employeur, vis-à-vis des clients ou usagers, comme vis-à-vis de leurs collaborateurs, qu'ils ont pour mission d'accompagner vers un travail de qualité, dans l'acquisition de nouvelles compétences métier, dans leur parcours professionnel, leur réussite personnelle et leur équilibre de vie. Puissent leurs employeurs en faire autant avec eux en les respectant tous et pas seulement les « hauts potentiels » tant choyés car destinés à la reproduction des dirigeants.

Etre manager n'est pas inné, ça s'apprend surtout en pratiquant, ça nécessite du temps pour en saisir toute la complexité et toute la richesse. Etre manager n'est pas être en contradiction avec les compétences métier, bien au contraire car le manager en a besoin pour parler travail avec ses collaborateurs. Les managers expriment un besoin de formation continue ad-hoc pour renforcer leurs

connaissances théoriques initiales et les compétences acquises par l'expérience. Ils disent aussi vouloir prendre du recul, et pouvoir échanger sur leur vécu avec d'autres managers.

« Donnez-nous les moyens de bien faire notre travail » disent les managers, comme les autres salariés. La performance des différentes organisations est à ce prix.

*Ont contribué à ces échanges :*

*Patricia Blancard (CFDT cadres), Jean-Paul Bouchet (CFDT cadres), Yves Chassard (CFDT cadres), Jean-Pierre Chène (conseil en relations sociales), Hélène Danesi (Banques), Jean-Marc Dubau (Transports), Guy Fiorina (La Poste), Martine Flacher (CFDT cadres), Bernard Jarry-Lacombe (CFDT cadres), Christian Leroy (expert RH), Véronique Loison (Sécurité Sociale), Laurent Mahieu (CFDT cadres), Yves Mambret (France Télécom Orange), Catherine Marchand (Santé), Yves Montagnon (France Télécom Orange), Franca Salis-Madinier (CFDT cadres), Pierre Viénot (RATP).*

# HUMANIS, LE CLIENT AU CŒUR DE NOS MÉTIERS

*5<sup>e</sup> groupe de protection sociale en France, Humanis offre un guichet unique aux particuliers comme aux entreprises pour couvrir l'ensemble de leurs besoins de protection sociale à chaque étape de la vie.*



➤ RETRAITE  
COMPLÉMENTAIRE



➤ GESTION POUR  
COMPTE DE TIERS



➤ ACTION SOCIALE



➤ ASSURANCE  
DE PERSONNES



➤ ÉPARGNE SALARIALE  
ET GESTION FINANCIÈRE

**8,5 M** de personnes  
protégées dont 2,43 M  
de retraités

**427 000**  
entreprises clientes

**4 500**  
collaborateurs répartis  
sur toute la France

**1,8 Md €**  
de cotisations encaissées  
en prévoyance santé

**5,7 Mds €**  
de cotisations encaissées  
en retraite

**8,5 Mds €**  
d'actifs financiers gérés

[www.humanis.fr](http://www.humanis.fr)

CONTACT > 130147 rue Paul Vallent-Couatier 92240 MALAISON - Téléphone 01 43 84 28 28

 **humanis**  
Partager c'est grandir

## Dino Ragazzo

### Gestion des polarités

#### Dilemmes et paradoxes

Dans le dilemme quotidien de recherche d'un juste équilibre entre temps de travail et temps personnel, les cadres arbitrent le plus souvent en faveur du temps de travail. Ils aggravent ainsi, bien malgré eux, leurs frustrations et le stress contre lesquels ils se battent si courageusement chaque jour. C'est un vrai cercle vicieux contre lequel on peut lutter en suivant une démarche méthodique.

Sommes-nous obligés de choisir entre vie professionnelle et vie personnelle ? Existe-t-il un moyen de gérer en douceur cette douloureuse équation ?

Les managers des entreprises du domaine public ou privé sont de plus en plus confrontés à ce genre de dilemmes. Par exemple, pour contribuer à l'efficacité des organisations, les cadres doivent-ils donner la priorité aux équipes ou aux individus ? Devons-nous nous focaliser sur les tâches ou sur les personnes ? Dans les entreprises, faut-il privilégier la stabilité ou l'évolution, le règlement ou la créativité, la loyauté ou son intégrité personnelle, les questions sociales ou les questions économiques ?...

Bien que les visions exprimées semblent en opposition, elles sont en réalité interdépendantes. Les individus ont besoin de l'équipe et l'équipe a besoin des individus. Ils sont les deux pôles d'un même système appelé « organisation ». Nous

devons accomplir les tâches avec les personnes qui composent l'entreprise. Les tâches et les personnes sont deux pôles interdépendants de la polarité « organisation »... Ainsi la réponse semble s'imposer : nous devons tenir compte des deux aspects de ces questions pour traiter correctement ces « énigmes ».

Malheureusement, nous ne sommes pas entraînés à manager les polarités. Face à des polarités, dilemmes et paradoxes, il n'y a pas de solution statique. Une polarité, ça se manage car chacun des deux pôles est vrai en même temps.

Illustrons ceci par un exemple : pour renouveler l'air dans notre organisme il ne suffit pas seulement d'inspirer ; il est également nécessaire d'expirer. Inspirer et expirer sont les deux pôles de la polarité « respiration ». De nombreux programmes de changement organisationnel échouent faute d'avoir tenu compte de cet aspect fondamental.

Comment savoir si nous sommes face à une situation polarisée ?

Nous nous trouvons probablement dans une situation polarisée lorsque nous sommes face à des résistances ou lorsque nous éprouvons des difficultés à « trancher », à décider entre deux alternatives. La sensation que, quoi que nous décidions, nous « aurons tort » (double contrainte par exemple) doit également nous mettre la puce à l'oreille.

## Démarche méthodique pour le management des polarités

Il faut d'abord respecter l'équilibre vie professionnelle, vie personnelle. Le processus mis en œuvre dans cette démarche vise à construire une figure révélatrice.

Suivez méthodiquement le processus en 6 étapes décrit ci-après : « problème présent », « solution projetée », bénéfices du « problème », résultats négatifs de la « solution », nommer les pôles, nommer le « but supérieur » et les « peurs ». (Voir démo de la méthode à l'URL <http://www.experienceexperience.com/cliptip/fr/polaritetp/>)

Etape 1- Rassembler les informations décrivant objectivement le « problème » présent : ses caractéristiques, ses manifestations, le contexte, les acteurs... Adopter une formulation positive. *Par exemple : « je travaille trop » (et non pas : « je n'ai pas assez de temps personnel »).*

Etape 2- Rassembler les informations décrivant objectivement les résultats positifs de la solution envisagée pour résoudre le « problème » (1). *Par exemple « vie sociale plus riche ».*

Etape 3- C'est la partie la plus difficile et la plus inattendue de cet exercice : Rassembler les informations décrivant objectivement les bénéfices du « problème » (1). *Ici, par exemple : « sécurité de mes revenus ; réalisation de soi ; reconnaissance des autres... ».*

Etape 4- Attention, il s'agit ici d'un exercice d'anticipation : rassembler l'information décrivant objectivement les résultats négatifs (des excès de cette solution) la solution (2) (ou). *Exemple ici : « pas de contribution économique au développement de la société, « fauché » ; trop de dépendance aux autres... ».*

Etape 5- Nommer fidèlement les pôles. Ils doivent transcrire fidèlement le sens des informations (1) et (3) d'une part et (2) et (4) d'autre part. *Par exemple : (1&2) Vie professionnelle/ (3&4) Vie familiale.*

Etape 6- Nommer fidèlement le « but supérieur » et les « peurs ». Ils doivent porter fidèlement le sens des informations (2&3) d'une part et (3&4) d'autre part. Notons que les conséquences des « peurs » produisent des résultats opposés au « but supérieur ». *Par exemple : (2&3) Vie excitante/ (3&4) Vie livide.*

## Débloquer la situation actuelle

Posons-nous maintenant la vraie question, celle qui englobe les deux pôles. Elle augmente sensiblement les chances de déblocage de la situation actuelle. Suivez le processus de formalisation suivant : valeurs futures, peurs actuelles, valeurs actuelles, vraie question, motiver le changement.

Identifiez les valeurs futures (étape 2 ci-dessus) : « Ce dont il s'agit, c'est l'amélioration de la qualité de mes relations sociales (famille, amis, ...) ». Identifiez maintenant les peurs actuelles (étape 1) : « je sais bien que ce qui m'amène à cette réflexion, c'est le risque actuel de burn-out, ainsi que les conséquences du stress et de mon irritabilité sur ma vie personnelle. ». Reformulez vos valeurs actuelles (3) : « Il est indiscutable que ma situation professionnelle actuelle me stimule et procure également une sécurité rassurante à mes revenus. ». Vous pouvez maintenant vous poser la vraie question de déblocage en réaffirmant les valeurs futures et les valeurs actuelles (2 ET 3) : « Comment puis-je attiser cette stimulation professionnelle tout en profitant d'une vie sociale régénératrice ? ». Enfin prenez appui sur l'intérêt supérieur (6) pour motiver le changement : « Cela vaut la peine de chercher des réponses à cette question pour rendre ma vie personnelle et professionnelle encore plus excitante. »

Voici un exemple de plan d'ac-

tions. Pour une stimulation professionnelle : j'utilise mon DIF pour me former aux techniques de management du temps. Je me fais coacher. J'observe et j'applique les bonnes pratiques des personnes organisées. Je demande de l'aide à ...

Et pour une vie sociale régénératrice : je consacre un budget régulier de RTT pour ma famille (un mercredi après-midi par mois et un vendredi après-midi par mois). J'organise et je réserve une soirée exclusive à ma (mon) partenaire chaque quinzaine. Chaque année, je consacre une semaine exclusive de vacances pour notre couple (sans les enfants). Je m'inscris à une association. Pour me détendre, je m'inscris à une activité sportive régulière (à l'heure du déjeuner). Je lis au moins un livre par mois pour ouvrir mes horizons.

## Mise en place et résistances au changement

Dans tout processus de changement, deux forces, souvent présentes simultanément dans notre for intérieur, s'opposent.

Les tenants du changement sont mobilisés par la conviction que les impacts positifs de leur projet futur pourront les libérer de l'expérience désagréable de leur situation actuelle. Les tenants du statu quo n'anticipent que les désavantages de la situation future et préfèrent donc préserver les privilèges qu'ils

perçoivent exclusivement dans la situation actuelle. Pour qui ne dispose que d'un marteau, tous les problèmes doivent prendre la forme d'un clou.

Chacune de ces deux solutions, à la fois sage et respectable, ne fait qu'enfoncer le clou d'un « faux problème » énoncé de façon volontairement incomplète. En d'autres termes, notre manière habituelle de décrire la situation induit déjà souvent la solution.

Si nous cherchons une solution, c'est que nous avons seulement

un problème à résoudre. Si nous savons détecter la présence d'une polarité, alors nous sommes mieux préparés au changement car nous avons une meilleure conscience (awareness) des forces antagonistes en présence. Cette démarche permet en outre d'élaborer sereinement une série d'actions plus réalistes.

**Dino Ragazzo**  
est l'auteur de « **Manager d'élite :  
Gestalt guide du leadership dans  
les organisations du XXI<sup>e</sup> siècle** »,  
publié en 2010.



## Groupe Apicil

### La santé au travail

#### Un axe de prévention global

La santé au travail est un thème de plus en plus important pour le législateur. Pour les entreprises, il y a tout intérêt à développer des actions préventives : en préservant la santé des salariés, elles travaillent aussi à une meilleure santé économique pour elles-mêmes.

La prévention des risques psychosociaux, le bien-être et l'efficacité, la santé et le stress au travail, le travailler mieux pour vivre mieux, la solidarité et l'assistance, le choix d'une protection sociale pour une société sont autant de thématiques et de réunions qui s'organisent au niveau du législateur, car le stress au travail fait partie aujourd'hui de la vie des entreprises. Il est vrai que la santé au travail est restée longtemps un sujet tabou.

#### La nécessité de la prévention

L'aggravation des risques psychosociaux est une vraie réalité. Ces risques psychosociaux sont pris en compte progressivement à mesure que leur visibilité augmente.

Mais bien plus que la fatigue, la déprime ou le mal-être, il apparaît essentiel de repenser la vie sociale au sein des entreprises, car la santé est un état de bien-être complet qui suppose l'évacuation des risques psychosociaux par la valorisation des salariés au cœur

des entreprises. Travail et santé entretiennent une double relation : la santé est la condition d'un travail de qualité. Inversement, le travail effectué dans de bonnes conditions est un facteur de santé et d'épanouissement personnel. L'entreprise est ainsi donc, collectivement, en bonne santé.

Espérons que le rapport Lachmann-Larose-Penicaud remis à François Fillon en 2010 et portant sur la thématique « bien-être et efficacité au travail », « dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail » puisse trouver des échos et favoriser l'émergence d'une charte de « l'entreprise en santé ».

La prévention devient donc une nécessité pour les entreprises : connaître le risque, pouvoir l'analyser, réduire l'absentéisme, comprendre les risques santé liés à l'environnement du travail, proposer le contrôle du coût de la santé par des réseaux de soins... sont autant de sujets pour les entreprises comme des réponses à une logique économique.

On le voit, le sujet de la prévention est omniprésent, mais également émergent. Il est au cœur de l'actualité. Certaines entreprises ont des programmes d'accompagnement des risques psychosociaux, pendant que d'autres mettent en place des outils de mesures du stress. Mais presque toutes s'avouent totalement démunies dès lors que la prévention doit s'inscrire dans un programme santé de l'entreprise cohérent, coordonné et piloté. En effet, il existe des tableaux de bord économiques et financiers que la plupart des entreprises ont instaurés au fil du temps pour piloter l'activité.

Mais aucune, ou presque, n'a mis en place d'indicateurs permettant de mesurer le niveau de santé de l'entreprise. Il est vrai que le pilotage économique a sa raison d'être. L'absentéisme, outre son impact sur le moral de l'entreprise, affecte aussi lourdement son portefeuille. Or, le capital humain est aussi important que le reste du capital (financier – matériel) de l'entreprise. Le capital humain « s'entretient », à travers le capital santé. Une telle initiative serait d'autant plus pertinente que l'entreprise est sans doute aujourd'hui un des lieux les mieux appropriés pour engager un programme de « prévention santé ».

L'exemple des Etats-Unis peut nous inspirer à travers le modèle de l'entreprise comme vecteur de santé. La santé au travail peut être source de différenciation pour l'entreprise. La prévention en entre-

prise est également source d'économies, au sens de la réduction des charges indirectes (le remplacement de quelqu'un absent pour un mal de dos par exemple).

## Un cadre juridique enrichi

Au niveau du contexte réglementaire, la santé au travail s'est enrichie depuis le premier texte en 1991. En effet, la santé au travail relève d'un ensemble d'éléments qui s'imbriquent comme un jeu de dominos. Il est donc difficile d'en préciser son véritable champ d'application. D'autant plus que le ressenti de chaque salarié est différent de l'un à l'autre, au sein d'une même entreprise et avec des conditions identiques.

Sur le plan européen, un cadre juridique existe également. L'Europe de la santé se construit et constitue encore de manière invisible l'Europe sociale. Le traité de Lisbonne et le droit à la santé renforcent le rôle de l'entreprise dans la prévention pour diminuer le risque et le coût induits. Les systèmes nationaux de santé sont bien à l'épreuve du droit européen. En France, le développement du business de la santé au travail s'inscrit comme la portée du droit communautaire pour la protection de la santé au travail.

Toutefois, si l'on reconsidère la définition de la santé proposée par l'Organisation Mondiale de la Santé, la santé équivaut au bien-être. Dans ce cadre-là, les entre-

prises ne peuvent pas limiter leur action aux risques psychosociaux et doivent explorer la qualité de vie au travail.

Le bien-être se définit-il à partir des notions de sécurité au travail, de protection de la santé des collaborateurs, aux charges de travail occasionnant du stress, à l'hygiène du lieu de travail, l'ergonomie, l'embellissement des lieux et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement ? Si oui, le bien-être est une démarche globale et il n'existe pas d'outils de mesure uniques pour établir « la santé » de l'entreprise.

### L'exemple canadien

Si l'on considère que la performance sociale est un élément de la performance économique de l'entreprise, alors les conditions de mesure de la santé et de la sécurité au travail constituent un des paramètres du développement du bien-être en entreprise. A cet égard, l'exemple canadien est intéressant. La province québécoise a ainsi élaboré une norme actuellement unique au monde pour évaluer les pratiques en entreprise. Cette norme vise à l'amélioration durable de l'état de santé des personnes en milieu de travail. Et en France ? Les premiers chapitres du livre IV du code du travail correspondent à un système de management de la santé en entreprise. Mais l'idée de la certification reste pour l'instant un concept, car être certifié n'est

pas en soi un objectif de prévention.

### Développer une stratégie d'intégration de la prévention

Mesurer la santé ? Mesurer les actes de prévention ? La santé fait écho à la sphère subjective et aux individus.

Si nous regardons de plus près ce que l'on entend par la notion de santé individuelle dans les axes de prévention, alors le profil santé s'entend par l'exploration des champs suivants : poids, tabagisme, alcool, traitement médical, antécédents médicaux, activités physiques, alimentation, sommeil, stress et bien-être, allergies et douleurs chroniques du dos ou du cou, troubles d'anxiété... Ces quelques items révèlent la santé globale de l'entreprise à partir de l'état de santé de chaque collaborateur. Le concept de la santé globale dépasse le cadre de la santé psychologique ou de la santé de l'entreprise à travers l'axe managérial ou organisationnel. C'est ainsi que la prévention prise dans la sphère du mieux-être nécessite de regarder les interactions vie professionnelle / vie privée et de se pencher sur les habitudes de vie de chaque collaborateur.

Dans le cadre de l'entreprise, la santé au travail nécessite le développement d'une stratégie d'intégration de la prévention (mobilisation, sensibilisation, accompagnement, résultats) qui puisse

devenir l'axe d'une « santé en entreprises ». Une sorte de politique préventive, où l'économie se retrouve à travers le contrôle des coûts reliés à la santé des collaborateurs. Un levier qui « se pilote » avec un indicateur qui devient un thermomètre de la « santé de l'entreprise »...

Ainsi, la santé au travail dépasse le cadre connu de la prévention des risques psychosociaux. Le positionnement de l'entreprise pour valoriser le capital santé des collaborateurs nécessite de considérer la santé au travail comme le levier d'un axe de santé management. Ce levier s'inscrit dans une logique d'une stratégie santé de l'entreprise qui puisse se piloter.

Des plans d'actions collectifs (au niveau de l'entreprise) et individuels (au niveau des collaborateurs) pourront alors se développer et se décliner dans l'amélioration continue de l'environnement de chaque collaborateur et approfondir ainsi la maîtrise des coûts de la santé au niveau de l'entreprise.

**Pascal RONZON**  
**Responsable réseau commercial**  
**grands comptes & expertises**  
**Animateur d'un cercle DRH en prospective de la protection sociale**

**Publireportage**

**Pierre Boisard**

## **Le travail à cœur ouvert**

### **Un manque préoccupant de ressources organisationnelles**

**La démocratie est absente des prises de décision dans les entreprises. Cette approche organisationnelle conduit à isoler les personnes plutôt qu'à s'interroger sur les situations fragiles. Les syndicats peuvent remédier à cette situation en recentrant leur action sur le rapport des salariés à leur travail et l'évolution du travail.**

Invités par l'Observatoire des cadres le 22 juin 2011, Yves Clot et Emmanuel Couvreur, ancien délégué syndical central du groupe Renault (CFDT), ont débattu de la qualité au travail.

### **Une opposition entre deux conceptions du travail**

Yves Clot, professeur de psychologie du travail au Conservatoire National des Arts et Métiers qui a publié récemment « *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux* », a ouvert la discussion par la mise en scène de la dramaturgie du travail contemporain par le biais d'une séquence empruntée à Fabienne Hanique et recueillie au cours d'une enquête sur la transformation du métier de guichetier à La Poste<sup>1</sup>.

Il s'agit d'un échange lors d'un jeu de rôles servant de support à une formation destinée à des guichetiers de la Poste et visant à leur faire assimiler des scripts

comportementaux et langagiers censés correspondre à l'évolution de leur métier. On y saisit l'opposition entre deux conceptions du travail professionnel, la première invoquant les principes du service public, privilégie le service aux usagers et estime que le professionnel doit se « mettre à la place » de l'usager, la seconde que recommande la direction de La Poste est avant tout commerciale. Selon cette dernière « le vrai professionnel est un guichetier qui connaît ses produits », il ne doit donc pas se mettre à la place des usagers.

Face à un client qui arrive avec un paquet qu'il a confectionné lui-même, le guichetier tenant de la première conception acceptera le paquet « s'il est bien fait », alors que, s'il suit l'option préconisée par sa direction, il l'incitera à acheter un prêt-à-poster vendu par La Poste car, dit l'animateur de la formation, « votre travail c'est de satisfaire le client, c'est-à-dire de répondre à ses demandes et d'identifier ses besoins latents ».

## Une absence de démocratie préjudiciable

Yves Clot se garde de choisir entre ces deux conceptions. Pour lui, il est normal que différents points de vue sur la qualité du travail coexistent dans les entreprises. On pourrait interpréter ces deux visions du travail professionnel en termes de classe ou d'opposition entre intérêt collectif et intérêt privé. Mais ce n'est pas cela l'enjeu essentiel car les deux conceptions sont légitimes.

Le problème c'est qu'il n'y ait pas de débat ouvert entre les deux positions. Ceux qui ont le pouvoir imposent leur point de vue à ceux qui agissent, sans même, le plus souvent, avoir à le légitimer. Or, sur le lieu du travail, le débat sur les modes opératoires est essentiel car il n'y a pas de définition évidente ni de critère incontestable de ce qu'est le travail de qualité. L'erreur de nombreuses entreprises n'est pas qu'elles imposent une façon de faire, c'est qu'elles le font sans discussion préalable, au nom de ce qu'elles estiment être le travail de qualité, alors même qu'il y a matière à discussion à tous les niveaux, y compris entre collègues de travail.

Ceux qui ont l'essentiel du pouvoir dans les entreprises imposent des scripts langagiers et comportementaux et des manières de faire censés accroître l'efficacité des salariés et leur productivité. Mais s'ils ont le pouvoir de décision, ils n'ont pas le pouvoir d'agir. Les procédures qu'ils privilégient résultent d'une vision « pasteurisée » du réel, niant

le conflit et la controverse mais elles n'ont, de ce fait, que peu de prise sur lui. Cette démarche suit la logique du « *one best way* » taylorien, considérant que les bonnes manières d'agir doivent être définies une fois pour toutes, par des experts ignorant les pratiques et les points de vue de ceux qui, sur le terrain, ont le pouvoir d'agir.

En imposant leurs méthodes sans les ouvrir à la discussion, les directions entravent le pouvoir d'agir de leurs employés. Contraints de se plier à des procédures imposées et de respecter des critères de qualité qu'ils désapprouvent ou dont ils ne comprennent pas les raisons, les salariés ne peuvent mettre en œuvre leurs propres conceptions de la qualité. Cet empêchement de la qualité est la cause profonde de leur malaise, car elle les prive de la possibilité de se reconnaître dans leur travail. Elle génère une « mauvaise fatigue », une fatigue qui n'est pas payée de retour car sans débouché sur un résultat qui les satisfasse. Ce n'est pas l'importance de l'effort requis ni l'intensité du travail que mettent en cause les salariés, c'est de travailler selon des méthodes jugées inefficaces, insatisfaisantes, voire dangereuses.

## Détecter les situations fragiles plutôt que les personnes fragiles

Cependant l'approche actuelle du stress et des RPS (risques psychosociaux), partagée par les parte-

naires sociaux, ignore la question de la qualité empêchée et de l'absence de discussion sur le travail au sein des entreprises. Elle considère qu'il y a stress lorsque les individus n'ont plus les moyens de faire face aux exigences de l'organisation. C'est cette conception académique qui inspire l'accord interprofessionnel de 2008 et la plupart des dispositions prises pour prévenir le stress.

Or, même si elle n'est pas fautive, cette conception est unilatérale. Yves Clot propose de la renverser en imputant le stress à l'insuffisance des moyens organisationnels pour faire face aux exigences des salariés qui souhaitent faire un travail de qualité. Le consensus actuel sur la nature et les causes des RPS inspire une nouvelle forme d'hygiénisme visant à faire supporter l'insupportable et à détecter et signaler les personnes fragiles, plutôt que les situations fragiles, à partir d'une batterie d'indicateurs. Si on admet que ce sont les ressources organisationnelles qui manquent, alors il convient de les renforcer en créant un espace pour l'expression d'un conflit dialogique sur la qualité du travail. Le conflit en effet doit être conçu comme un opérateur de santé car il donne prise sur le réel.

### **Recentrer l'action syndicale sur le rapport des salariés à leur travail**

En écho à ce diagnostic, Emmanuel Couvreur a fait part de son expérience d'acteur syndical. Il

a d'abord rappelé qu'avec Bertrand Schwartz, une de ses premières préoccupations avait été la reconnaissance du travail réel des laissés pour compte de la robotisation aux usines Renault. Une large part de l'activité des opérateurs, comme les réglages ou l'adaptation aux aléas demeurait invisible et n'avait pas d'existence pour la hiérarchie, interdisant de ce fait l'identification des problèmes et la reconnaissance des efforts réalisés pour une production de qualité. Il a souligné la contradiction insoutenable vécue par l'ensemble des salariés entre le discours participatif promu par la direction et la forte pression productiviste.

Au technocentre de Guyancourt, l'organisation matricielle a pris les ingénieurs en tenaille entre les priorités de leur secteur et les objectifs fixés dans le cadre de leur projet et les a isolés dans leur travail.

Dans ce contexte, la loi du silence s'est imposée et on a assisté à une dégradation des collectifs de travail perdant la capacité d'agir sur le réel. Désorienté et démuni, l'acteur syndical a perdu le contact avec les salariés et a été incapable de saisir ce qu'ils pensaient et vivaient. L'approche syndicale traditionnelle globale et indifférenciée, uniquement apte à se saisir de questions générales telles que l'emploi et les salaires s'est montrée incapable de rester centrée au contact des salariés et de comprendre leurs problèmes et leur rapport au travail.

Pour retrouver une capacité d'agir à Guyancourt, la CFDT a entrepris une action combinant recherche et formation avec l'aide de quelques chercheurs. Cette démarche, bien qu'elle n'ait pas complètement abouti, a permis de recentrer l'action syndicale sur l'évolution du travail et du rapport des salariés à leur travail, questions qui étaient passées au second plan.

En conclusion de cet échange, on mettra l'accent sur une remarque d'Yves Clot appelant à une autre

conception du collectif. Selon lui, pour avoir prise sur la réalité, le collectif ne doit plus être vu comme un groupe uni porteur d'une vision unanime mais comme un espace fondé sur l'hétérogénéité, ouvert à la controverse et acceptant les divergences.

**Pierre Boisard**

1. Hanique F., 2004, *Le sens du travail. Chronique d'une modernisation au guichet*, Toulouse, Erès.



## Monique Boutrand

### L'égalisation des salaires des femmes et des hommes

#### Vers une autre voie

Le différentiel de salaires entre les hommes et les femmes est d'environ 25%. Une partie de ce différentiel (5 à 7%) reste inexplicquée quand on a effacé les conséquences des différences d'emploi et de temps de travail. C'est souvent sur cette partie inexplicquée que se focalisent les débats. Pourtant les 18% explicables ne sont pas plus acceptables.

Et si on s'attaquait plus fermement à cette fraction du différentiel en marquant une rupture dans les comportements traditionnels dans le travail et dans la vie privée ? Un outil pour cela : un congé paternité beaucoup plus long.

L'écart des salaires entre les hommes et les femmes, toujours très sensible, semble stable depuis quelques années, comme bloqué par un obstacle invisible. S'il avait régulièrement diminué depuis les années 70 et les premières lois sur l'égalité professionnelle, il stagne depuis les années 2000 voire régresse dans certains secteurs.

#### Des inégalités persistantes

Dans une approche globale, on compare souvent les salaires mensuels observés et on s'accorde sur une différence de l'ordre de 25% entre les rémunérations des hommes et des femmes. Mais cette approche ne tient pas compte des secteurs d'emploi différenciés, des postes occupés et de la durée du travail. Près de 30% des femmes travaillent à temps partiel pour à

peine 5% des hommes. Les femmes accèdent encore difficilement aux postes de responsabilité surtout lorsqu'il s'agit des plus rémunérateurs. Enfin, le rapport Guégot sur la situation de la fonction publique dans ce domaine montre que les inégalités, surtout dans la haute fonction publique, sont aussi importantes que dans le secteur privé.

Pas de surprise donc, les postes occupés par les femmes étant moins qualifiés, il est « normal » que leur salaire soit moindre. Evidemment il est également normal de gagner moins quand on travaille à temps partiel. La démonstration pourrait s'arrêter là et satisfaire ceux qui considèrent ce débat accessoire. N'en déplaise à ces derniers, l'explication n'est pas si simple. Les travaux des chercheurs (*par*

*exemple ceux de Dominique Meurs et Sophie Pontieux*) montrent que si l'on neutralise toutes ces différences (nature des emplois, postes occupés, temps de travail) pour ne comparer que des cohortes d'hommes et de femmes à travail équivalent, alors l'écart est certes moindre mais demeure. Il est de l'ordre de 5% à 7% et cet écart « ajusté », toujours défavorable aux femmes, est lui aussi stable depuis des décennies malgré les mesures prises en faveur de l'égalité professionnelle.

### Des inégalités qui s'expliquent, mais restent injustes

Les lois et les accords « égalité professionnelle » qui s'appliquent en entreprises visent essentiellement à corriger ce dernier écart évoqué ; ce sont d'abord à ces inégalités à postes et travail équivalents, plus facilement observables, que s'attaquent les partenaires sociaux. A supposer que les accords d'entreprise, normalement obligatoires, portent leurs fruits, cet écart de 5 à 7% tendrait à disparaître, mais celui qui résulte des situations et des carrières professionnelles différenciées, écart de l'ordre de 18%, pourrait encore perdurer longtemps.

On pourrait considérer que « toutes choses égales par ailleurs », il n'y aurait plus de dis-

crimination observable mais pour autant les femmes auront globalement toujours nettement moins de revenus et donc des retraites également nettement plus faibles. Pour reprendre les propos de Dominique Meurs (Alternatives Economiques, hors série N°51- sept 2011) : « *une inégalité est-elle acceptable parce qu'elle est explicable ?* ».

### Les normes sociales en cause

Les différences de secteurs professionnels, de nature d'emplois, de niveaux de responsabilités qui entraînent les 18% « explicables », relèvent autant de normes sociales, de représentation des rôles dans la sphère privée, de prise en charge de la parentalité que de choix personnels ou de discrimination directe dans le travail. C'est aussi sur ce terrain que devraient aujourd'hui se porter les actions tant dans les choix de politiques publiques que dans les négociations d'entreprise. Le maintien dans l'emploi ou l'ascension professionnelle des femmes est clairement impacté par l'arrivée des enfants quand cet événement au contraire favorise la carrière des pères. La parentalité a des effets opposés selon le genre : pourquoi ?

Particulièrement pour les postes à responsabilités, l'employeur attend des cadres qu'ils soient disponibles à toute heure,

pleinement investis dans leur job sans « perturbation » extérieure qui pourrait être liée à la vie privée. Même si les femmes ont largement fait leurs preuves dans le monde du travail, il est socialement admis qu'elles peuvent être moins investies un temps dans la sphère professionnelle, le temps des maternités, mais évidemment et c'est normal au prix de carrières plus « lentes ». C'est dans ces comportements socialement admis par tous que se construisent les discriminations les plus criantes. Comment rompre efficacement avec cet ordre établi ?

Dominique Meurs l'affirme : « *dénouer l'équivalence entre soins et tâches incombant aux femmes apparaît comme la principale voie de réduction des inégalités sur le marché du travail entre les hommes et les femmes* ».

Il y a un déséquilibre évident et accepté entre les hommes et les femmes sur l'investissement qu'ils ou elles déploient et les responsabilités qu'ils ou elles prennent dans le travail ou dans la vie privée : chacun son rôle ! Nous ne reviendrons pas sur les chiffres énoncés de façon récurrente sur le partage inégal des tâches domestiques. Ils évoluent lentement.

Attachons nous plutôt au temps consacré aux enfants. Tout le monde se réjouit de la bonne démo-

graphie de la France mais cette réussite pèse encore presque exclusivement sur les femmes et sur la carrière des femmes. Il faut du temps pour faire grandir un enfant ; ce ne sont pas les quelques jours de congé paternité ou un congé parental faiblement rémunéré qui vont inciter les pères à sortir des « normes » et prendre ainsi un risque professionnel dont ils ont bien conscience.

### Un congé de paternité de deux mois

Il faut dans ce domaine une vraie rupture qui modifie les comportements traditionnels de rôle des uns et des autres. La CFDT Cadres propose un congé paternité d'une durée à peu près équivalente à celle du congé de la mère pour marquer l'égalité d'engagement dans l'éducation de l'enfant. Une telle décision relève des politiques publiques. Elle a un coût, certes. Mais qui mesure le coût du « gaspillage » des compétences non utilisées des femmes, compétences qui pourraient d'ailleurs faire défaut bientôt dans certains secteurs professionnels ? Brigitte Grésy, dans le rapport « *La participation des hommes dans les tâches parentales* », remis le 7 juin dernier à la ministre propose une mesure qui va dans ce sens.

Donner de la visibilité à l'éga-

lité entre père et mère au moment de la naissance modifierait sans nul doute les représentations dans le travail (un jeune, homme ou femme sera susceptible de s'absenter quelques mois pour son enfant) et dans la vie privée où le temps consacré à l'enfant sera alors mieux partagé pour le bien être de tous.

Le congé paternité de deux mois est une mesure simple, visible et de nature à favoriser cette rupture dans les comportements, dans les représentations. La mettre en oeuvre exige une volonté politique.

Cette décision nous rapprocherait des modes de fonctionnement de nombre de pays européens.

Plutôt qu'une nième loi sur l'égalité professionnelle, osons innover. A moyen terme, c'est une voie pour améliorer l'égalité salariale évoquée par tous les programmes politiques.

**Monique Boutrand**

# Lectures

**Vincent de Gaulejac**

## **Travail, les raisons de la colère.**

Le Seuil, mars 2011. 316 pages, 21 euros.

Repenser le rôle des cadres dans les organisations privées et publiques ressemble à une gageure tant le sujet est rebattu. Le récent livre de Vincent de Gaulejac « Travail, les raisons de la colère » a l'immense mérite de s'y attaquer en lien avec la question du mal-être au travail, mal-être vu « comme un phénomène social total qui révèle des transformations structurelles de notre société ». L'analyse des faux semblants d'une idéologie managériale et gestionnaire qui a « envahi non seulement l'entreprise mais aussi la politique, la famille, la vie associative » est précise et documentée. Les propositions qui en découlent vont aider les managers et tous ceux qui cherchent, désespérément, à sortir du dilemme funeste entre une colère impuissante ou dévastatrice et cette autre impasse qu'est la résignation, la démobilité, la dépression ; tous ceux qui au travail « ne savent plus à quel sens se vouer ».

Vincent de Gaulejac est membre fondateur de l'Institut International de Sociologie clinique et son livre

porte la marque de cette approche qui, plus que d'autres, permet de mettre en relation les processus sociaux et psychiques et de comprendre comment les individus vivent les situations de travail. S'il porte sur un sujet malheureusement toujours dans l'actualité, ce n'est pas un livre de circonstance. Il est nourri de plusieurs décennies de travail pour des organisations privées et publiques. Il est la suite de précédentes publications toujours indépendantes des modes intellectuelles, comme « Le coût de l'excellence » (1991), « La société malade de la gestion » (2005) ou « Qui est « je » (2009) ? ».

Revendiquant une approche pluridisciplinaire, le livre aborde aussi bien les aspects macro-économiques, les questions politiques et idéologiques (et le rôle des cabinets de consultants pour diffuser des modèles et outils de gestion comme autant d'évidence qui ne seraient pas à discuter), la gouvernance et le management des entreprises et le registre « existentiel », le travail vu

du côté des travailleurs. « La crise du travail touche tous ces registres, le faire, l'avoir et l'être ».

Il revient sur la courte histoire de la façon de qualifier ce problème qui produit ce qu'il appelle « mal-être ». En quelques années, toute idée d'exploitation disparaît des diagnostics. Ils sont formulés successivement en termes de harcèlement moral, de stress, de violence, de souffrance et enfin de « risques psycho-sociaux ». L'analyse critique qu'il propose des rapports de Christophe Dejours (« Violence, travail, emploi, santé » 2004), Nasse-Legeron (Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psycho-sociaux. 2008), Copé-Méhaignerie (Réflexion sur la souffrance au travail. 2009) et Lachman-Larose-Pénicaud (« Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail ». 2010), est édifiante. Les intentions sont bonnes, mais « en chemin, l'abandon des éléments qui risquent de questionner les logiques structurelles, les enjeux de pouvoir, ... » conduit à des mesures qui « passent à côté de leur objet, quand elles ne contribuent pas à accentuer les problèmes ». Le rapport d'ASTREES « Crise du travail, pour un changement des modes de gestion » (2010), est cité également et cette fois plutôt pour insister sur les convergences avec les analyses et propositions du livre. Un chapitre assez complet traite de France Telecom et un autre de plusieurs grandes entreprises, dont Renault, IBM, la SNCF et PSA.

Sur les institutions publiques (deuxième partie du livre), l'analyse est fondée sur des cas issus de la protection judiciaire de la jeunesse, de Pôle emploi, de la fonction publique hospitalière, de l'université, de la police, et pose plus largement des questions sur la RGPP et le « new public management ». Un long chapitre est consacré aux méthodes d'évaluation, au benchmark comme méthode d'étalonnage et de diffusion de normes abstraites qui ne connaissent que les chiffres : « Il n'est plus question de se parler, mais de compter ». Il ne s'agit pourtant pas de nier qu'il faille évaluer. A la condition d'avoir en tête qu'une évaluation est utile lorsqu'elle organise la confrontation entre des points de vue différents portés par ceux qui sont engagés dans l'activité et son organisation ; alors que l'abus des chiffres, du langage des techniques, des comparaisons avec des solutions toutes faites, contribue au contraire à neutraliser les contradictions.

La distinction entre les institutions qui sont du côté des finalités, des raisons d'agir, qui, dans l'action publique, remplissent des missions : l'éducation, la santé, la sécurité, etc. et l'organisation qui est du côté des moyens, des façons d'agir, des programmes, des dispositifs, est extrêmement utile. Elle ne concerne d'ailleurs pas que le secteur public. Elle permet de pointer les contradictions grandissantes et masquées entre ces deux logiques et pourquoi la priorité absolue donnée aux réflexions sur la performance, les procédures et les moyens sans souci de celles sur les

finalités ou les valeurs, désespère autant les salariés.

Sa thèse principale exposée dans la troisième partie du livre, et qui intéresse particulièrement les cadres et managers (et les syndicalistes !), est que toute organisation est traversée par des contradictions, des conflits d'intérêts, des oppositions de valeurs, des logiques d'action hétérogènes et contradictoires. Les démarches gestionnaires, quantitatives, utilitaristes, les « approches solutions » des grands cabinets de consultants et du « new public management », qui veulent transformer ces questions en autant de problèmes techniques avec des solutions clé-en-main, ne peuvent pas réussir. Elles échouent et elles aggravent le malaise. Les conflits sont des symptômes de contradictions liées à la complexité des situations. Le travail de management consiste à faire que ces contradictions ne se transforment pas en paradoxes et en « injonctions paradoxales » ; ce qui arrive toujours lorsqu'elles sont niées ou neutralisées, ou simplement lorsqu'on ne trouve pas les mots et les lieux pour exprimer ces tensions, les contradictions qu'elles génèrent et la façon dont elles sont vécues.

Le management doit apprendre d'abord et avant tout à cultiver l'art de la médiation, à construire des espaces de réflexion collective bien loin du maniement d'une « novlangue managériale » aussi vide qu'insignifiante. Vincent de Gaulejac reprend utilement les analyses de Marie-Anne Dujarier (« L'idéal au travail », 2006) pour opposer ce travail d'orga-

nisation à la « prétention managériale à décider que l'idéal devienne la norme ».

Cela passe aussi par une réflexion sur ce que chacun peut attendre du travail et des organisations. Possibilité d'entreprendre, de s'investir dans des projets, des créations collectives, de réaliser des œuvres, certainement. Mais sans illusion : « Une organisation n'est pas une personne. Elle n'a pas de désir, d'affects, de sentiments, d'émotion. Mais la puissance des fantasmes et des processus socio-psychiques est telle que les employés sont pris dans les rets de leurs propres désirs. Leur envie d'être aimés, intégrés, reconnus, acceptés, est si puissante qu'ils sont prêts à se dévouer corps et âme à une organisation qui entretient l'illusion qu'elle va satisfaire tous leurs désirs. La désillusion est à la hauteur des attentes ».

La formation des futurs gestionnaires devrait leur donner les moyens de comprendre l'organisation plutôt que des outils pré-formatés « pour gérer les hommes comme on gère les choses ». Pour les cadres, il ne s'agit pas d'une tâche supplémentaire, mais d'avoir la possibilité de remplir une fonction première et essentielle : comprendre les « empêchements à travailler », analyser les contradictions qui traversent le champ du travail pour enfin permettre aux salariés de « travailler mieux pour vivre mieux ».

**Jean-Marie Bergère**

**Sophie Boutillier, Dimitri Uzunidis**

## **L'entrepreneur « force vive » du capitalisme**

Editions Benevent, 2010. 145 pages. 14 euros

On raconte que l'ex-Président George W. Bush aurait dit un jour : « Regardez les Français, ils n'ont même pas de mot dans leur langue pour dire « entrepreneur » ! ». S'il lit le livre (pas trop long ! ) de Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis, tous deux professeurs à l'Université du Littoral Côte d'Opale, l'ex-président américain y apprendra au contraire, que les économistes français, notamment Jean-Baptiste Say (1787-1832) ont été les premiers à longuement analyser le rôle de l'entrepreneur dans l'économie. Leurs idées ont d'ailleurs traversé l'Atlantique avec un grand succès tout au long du XIXème Siècle.

La figure de l'entrepreneur et de l'auto-entrepreneur, notamment en France, où « l'Entrepreneuriat Assisté par l'Etat » est décliné sous toutes ses coutures, représente dans ce livre la force vive du capitalisme. Cette force est à la fois solitaire, quand elle mobilise son potentiel de ressources propres, et collective quand elle tire parti de réseaux de proximité multiples et variés. Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis élargissent le domaine d'analyse, qui est loin d'être entièrement couvert par la recherche en sciences sociales et humaines, en proposant des passerelles transversales entre l'économie et la sociologie.

La première partie de ce court ouvrage récapitule la lignée des économistes qui voyaient en l'entrepreneur le « deus ex machina » du capitalisme. Une bonne quinzaine d'auteurs sont présentés ainsi que la manière dont ils ont approfondi la réflexion sur l'entrepreneur « héroïque ». Sans lui, nous dit-on, l'innovation et le progrès techniques n'auraient pu s'incarner dans les biens de consommation et la croissance. Les regards portés par les économistes sur les entrepreneurs sont toujours admiratifs. De Jean-Baptiste Say (1803) pour qui la « capacité de jugement » est déterminante dans le succès de l'entrepreneur, à Mark Casson (1991), pour qui le désir de prouver que son jugement est correct est au cœur de la motivation entrepreneuriale, en passant par Schumpeter, Knight, Hayek et quelques autres, les économistes s'enthousiasment pour la dynamique du créateur d'entreprise, d'emploi, de marché et de demande solvable. Il ne faut pas s'étonner alors si la réflexion politique et sociale s'approprie l'entrepreneuriat considéré comme l'une des solutions possibles au chômage.

La deuxième partie pose la question de savoir si l'on peut reproduire la logique entrepreneuriale sous l'égide de l'Etat. La discussion sur « l'Entrepreneuriat assisté par l'Etat », illustrée par le cas fran-



çais, en particulier, dévoile un aspect de ce qui pourrait être un recul de l'Etat social face à la création d'entreprises. L'entrepreneur autonome permet le désengagement de l'Etat-Providence : on passe d'une société salariale à une société entrepreneuriale. Mais alors comment faire cohabiter les grandes entreprises et les petites ? En effet, les premières engendrent fréquemment les secondes, avec l'aide de l'Etat, pour mieux les phagocyter quand celles-ci passent le seuil de rentabilité. Il existe là une « aliénation entrepreneuriale » qu'il faut élucider, notamment en cas d'échec. Ceci fait l'objet de la partie suivante.

La troisième partie nous mène aux conditions à remplir pour devenir entrepreneur. Dans ce genre d'exercice il est toujours difficile de distinguer clairement ce qui est nécessaire et déterminant pour assurer le succès. Le « potentiel de ressources » que Sophie Boutillier et Dimitri Unizidis nous résument est une base d'atouts d'où l'on sait bien que l'essentiel est encore absent ou invisible. En effet, les ressorts mentaux, comme la capacité de résister à la frustration de l'échec, par exemple, s'inscrivent dans un contexte institutionnel. Au-delà de l'Etat national, aujourd'hui les institutions multilatérales (UE, OCDE, ONU, ...) traitent de cette question de l'entrepreneuriat pour en « mondialiser » le concept et en faire un outil de développement. Ce thème est lié au développement actuel de l'auto-entrepreneuriat, en France.

Enfin, une quatrième partie réhabilite les idées de proximité et de milieu entrepreneurial, qui reviennent en force aujourd'hui dans nos régions. Alfred Marshall (1919) parlait d'« atmosphère industrielle » propice à l'innovation entrepreneuriale. Peut-être faut-il maintenant regarder du côté du Sud-Est asiatique pour approfondir la recherche dans ce domaine ?

Ce livre stimulant peut faire l'objet de trois remarques.

On nous dit (page 42) que les syndicats sont à l'origine du chômage parce qu'ils « imposent un taux de salaire trop élevé ». Indirectement donc, ils favorisent la création d'entreprise en la présentant comme seule issue au chômage. On pourrait aussi bien dire à l'inverse, qu'en luttant pour la hausse du pouvoir d'achat, ils élargissent les débouchés et les opportunités de création d'entreprise. En cas de plan social, par exemple, les indemnités de licenciement forment un apport en capital.

Autre remarque : (page 32) Keynes (1883-1946) dénonce le comportement « peureux » des entrepreneurs qui réduisent leurs activités en période de crise, contribuant ainsi à l'aggraver et à rendre nécessaire l'intervention de l'Etat. Cela suggère aussi qu'en temps d'expansion, les entrepreneurs qui accroissent leurs activités favorisent la croissance. Mais alors quels sont les ressorts qu'ils mettent en œuvre ? Et pourquoi cela se transforme-t-il en crise ?

Ce qui nous mène à la troisième remarque.

Si l'on en croit la loi de Say, dont toute la science économique est tributaire, « les marchandises s'échangent contre des marchandises » à l'origine desquelles se trouvent les entrepreneurs. Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis nous rappellent, à propos de Léon Walras (1834-1910) que « l'entrepreneur vend pour son propre compte » (page 19). Mais si les entrepreneurs doivent attendre que leurs marchandises soient vendues pour recevoir leurs profits, comment s'y prennent-ils pour acquérir des marchandises pour eux-mêmes en attendant ? Ils sont exclus de la consommation de ce qu'ils mettent sur le marché car c'est de la vente de ce qu'ils ont produit à d'autres qu'à eux-mêmes qu'ils tirent leurs profits.

Les marchandises ne s'échangent donc pas que contre des marchandises. Il est nécessaire que dans la société un entrepreneur prenne l'initiative de faire une avance sur ses profits pour pouvoir acheter une marchandise. Comme tous les entrepreneurs sont dans la même situation il en découle que la demande solvable des entrepreneurs provient, non pas des ventes pour leur propre compte, mais des avances qu'ils se font à eux-mêmes. La théorie de l'entrepreneur de Say et de ses successeurs ne prend jamais en compte l'exercice de la capacité de jugement appliquée au calcul des avances. Or,

c'est là que se trouve l'origine du profit capitaliste : pendant l'exercice de production, les acomptes des uns font les bénéfices des autres. Autrement dit, le caractère salvateur de l'entrepreneur réside dans le risque qu'il prend, après avoir dialogué avec lui-même, de (se) payer ses profits d'avance. Il ne sait pas ce que font les autres entrepreneurs parce que l'économiste ne le lui dit pas mais il s'en doute et il l'espère. Et si ses espoirs sont déçus, c'est la surproduction-déflation, quoiqu'en dise la loi de Say. Ainsi, la dialectique de l'entrepreneur, théorisé par Say, réfute la loi des Débouchés, théorisée par le même Say. Et si la loi de Say est réfutable, c'est qu'elle est scientifique.

Pour conclure, si l'entrepreneur est une force vive, comme le disent Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis, ce n'est pas seulement dans la sphère de la production et de l'innovation, qu'il faut en chercher les sources, c'est aussi dans la sphère financière, où les initiatives (risquées !) viennent renforcer la demande sans laquelle l'offre ne trouve pas preneur. Bien des ressorts cachés animent le « deus ex machina ». L'économiste doit débusquer ceux qui ont une influence sur l'offre et la demande.

**Marian Wielezyski**

**Code annoté européen de la protection sociale**

Quatrième édition, Collection les codes RF ; Groupe Revue Fiduciaire – 2010, Paris

Il y a plus de vingt ans, lors de la quatrième conférence des ministres européens responsables de la sécurité, qui s'est tenue à Lugano du 12 au 14 avril 1989, les ministres sont convenus à cette époque que « le niveau de protection atteint par les systèmes de sécurité sociale doit être préservé, voire amélioré, et ce pour leur permettre de continuer à remplir leur rôle de protection de la santé et de garantie de ressources. ».

Au cours des années qui ont suivi cette conférence, des améliorations considérables ont été apportées à ces systèmes ; mais à l'heure actuelle, et ce dans de nombreux pays, le maintien du niveau de protection atteint entre temps est de plus en plus mis en cause dans les pays européens sans parler des pays non européens, notamment en raison des coûts de cette protection qui grimpent d'une manière vertigineuse pour diverses raisons qui ne peuvent pas être analysées ici.

Par conséquent, il est de plus en plus important que les responsables en la matière soient suffisamment familiarisés avec leur législation nationale et également la législation internationale pour pouvoir faire face à ce problème.

Francis Kessler (maître de conférence à l'école de droit de

la Sorbonne, Université de Paris 1, avocat à la cour, Gide Loyrette Nouvel A.A.R.P.I.) et Jean-Philippe Lhernould (professeur à l'université de Poitiers) viennent de publier la quatrième édition de leur code annoté européen de la protection sociale qui permet au lecteur de se mettre à jour à propos des instruments (au sens large) internationaux qui permettent une protection au-delà des frontières (notamment pour les travailleurs migrants dans le cadre de la coordination des législations nationales) et garantissent, dans le cadre des systèmes nationaux, une protection conforme aux dispositions (minimales) contenues dans ces instruments.

Les auteurs présentent des extraits des instruments pertinents de la protection sociale de l'Union Européenne et du Conseil de l'Europe en insistant particulièrement sur les dispositions en matière de sécurité sociale. Ils ajoutent, le cas échéant, aux textes juridiques retenus, des notes privilégiant « les extraits d'arrêts avec des références à la fois aux publications officielles et aux revues juridiques usuelles, accompagnés de commentaires doctrinaux ».

Dans le cadre de ces annotations, le lecteur appréciera certainement une rubrique intitulée « pour aller plus loin » qui lui indique des publi-

cations fondamentales donnant des informations complémentaire pour le sujet traité.

Le livre comporte deux parties. Dans la première partie, consacrée au droit de l'Union européenne, les auteurs présentent et commentent tout d'abord les dispositions de la protection sociale prévues dans la charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs, dans la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne (Traité de Nice) et du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne. Ils abordent ensuite celles relatives à la coordination des systèmes nationaux de sécurité sociale (les divers règlements en la matière, ainsi que les décisions et recommandations de la Commission administrative) ; à la coordination des pensions complémentaires ; à la libre circulation des ressortissants communautaires à l'intérieur de l'Union ; à la libre circulation des ressortissant d'états tiers à l'intérieur de l'Union.

Ils abordent également la protection sociale et l'égalité de traitement homme/femme, et terminent cette partie par des dispositions pertinentes dans le domaine de la protection sociale et de l'intégration économique (notamment dans le domaine de la libre circulation des marchandises, de la libre prestation de services, du droit de la concurrence et de la prohibition des aides d'Etat).

La deuxième partie du livre traite du droit créé dans le cadre du Conseil de l'Europe (une organisation intergouvernementale qui

regroupe 47 Etats européens) et de son importance pour les états liés par les instruments concernés.

Cette partie est consacrée à des instruments de caractère général et spécifique. Parmi les premiers figurent les extraits pertinents des dispositions de la protection sociale/sécurité sociale de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales du 4 novembre 1950 telle qu'amendée par le protocole n° 11, et du Protocole additionnel à la Convention telle qu'amendée par le Protocole n° 11 (où l'annotation précise en particulier que « les prestations sociales sont des biens au sens de l'article 1<sup>er</sup> du protocole n° 1 »). Ces textes revêtent une importance fondamentale pour le lecteur puisque relativement peu de publications sont consacrées à cet aspect de la Convention des droits de l'homme.

Figurent également parmi les textes généraux des extraits de la Charte sociale européenne de 1961, des divers Protocoles à la Charte et de la Charte sociale européenne révisée, du 3 avril 1996.

Il y a particulièrement lieu de mentionner les textes spéciaux que les auteurs ont inclus dans leur publication et qui, malheureusement relativement peu connus, méritent une attention spécifique. Il s'agit notamment du code européen de sécurité sociale du 16 avril 1964 et son Protocole ainsi que du code européen de sécurité sociale révisé du 6 novembre 1990 ; ces trois textes fixent les normes minima pour les

neuf branches classiques de la sécurité sociale (telles que définies dans la Convention n° 102 de l'Organisation internationale du travail) que les gouvernements qui ont ratifié ces instruments, doivent garantir.

En matière de coordination des législations nationales, les extraits des instruments suivants ont été sélectionnés par les auteurs : la Convention européenne de sécurité sociale de 1964, son accord complémentaire pour l'application de cette Convention et le Protocole à la Convention de 1994 ; les accords intérimaires européens concernant les divers régimes de sécurité sociale de 1953 et leurs Protocoles additionnels ainsi que la Convention européenne d'assistance sociale et médicale de 1953 et son Protocole additionnel. Il faut cependant souligner qu'avec l'importance croissante des instruments communautaires dans le domaine de la coordination des législations nationales, les instruments du Conseil perdent en importance en la matière.

## **Jean-Michel Saussois**

### **Capitalisme : un Dieu sans bible. Idées reçues sur le modèle économique dominant.**

Editions Le Cavalier Bleu, Paris, 2011.

Le livre aurait pu s'intituler : le capitalisme pour les nuls. La couverture donne le ton : un portrait de Mao Tsé-Toung portant un bandeau et une paire de baskets marqués ostensiblement du logo de la marque Nike. Le fil directeur du livre - qui

A la fin du livre se trouve une table chronologique des textes mentionnés ce qui permet de les situer dans le temps.

Le livre de Kessler/Lhernould s'adresse aux spécialistes de la protection sociale et notamment de la sécurité sociale et devrait trouver sa place dans la bibliothèque des avocats spécialisés, des étudiants, des responsables des ressources humaines, notamment des entreprises multinationales, des syndicalistes, des caisses de sécurité sociale et d'une manière générale des organismes de protection sociale/sécurité sociale et des hommes politiques (spécialistes dans ce domaine) ainsi que dans les ministères et particulièrement le ministère du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville; il permet de trouver rapidement une réponse aux questions sans être obligé de posséder et de consulter les divers instruments dans leur ensemble.

**Günter Nagel**

emprunte au titre de la collection - est de revenir sur les principales idées reçues concernant le capitalisme, son origine, sa dynamique, ses bienfaits et ses méfaits. Suivent 150 pages qui se lisent très vite, car elles fourmillent d'anecdotes, sou-

vent drôles, toujours percutantes.

Saussois commence par mobiliser Fernand Braudel pour rappeler que le capitalisme est quelque chose d'autre que le marché, qu'il est davantage qu'une somme de transactions économiques et qu'il a toujours eu besoin du grand large pour se développer, bref que la mondialisation ne date pas d'aujourd'hui. Puis il revisite avec talent nombre de pré-supposés. Le capitalisme est-il vraiment devenu un modèle universel, depuis la chute du mur de Berlin ? Certes, mais les sous-modèles sont légion, la Chine en fournissant un totalement inédit : « *une économie tenue non dans la main invisible du marché, ni dans la main visible des dirigeants des grands groupes industriels, mais dans la main invisible des responsables d'un parti communiste bien visible lorsqu'il doit répondre à des menaces économiques et politiques* ».

Autre idée communément admise: l'actionnaire est propriétaire de l'entreprise. Non, répond Saussois, ceci est une fiction juridique (les actionnaires sont propriétaires de leurs actions, ce qui n'est pas du tout la même chose), dont l'apparition dans les années 1970 coïncide avec l'avènement du capitalisme financier. Ou encore : l'Etat est le problème, non la solution aux maux engendrés par le capitalisme. Saussois relève une dynamique séculaire d'« accouplement » entre Etat et entreprise, qui est à l'œuvre dans tous les pays. Contrairement à l'idée reçue, le capitalisme a plus que

jamais besoin de l'Etat. Mais l'auteur s'inquiète de la perte de souveraineté de ces derniers : « *Le fait que Danone soit un groupe industriel dont le siège est à Paris est un point important pour le gouvernement français, un point anecdotique pour le gouvernement privé de Danone qui est libre de s'installer où il veut* », condamnant ainsi l'Etat à jouer le rôle de brancardier au lieu d'être un stratège qui affirmerait une politique industrielle volontariste.

Saussois rappelle encore que l'économiste allemand Adolf Wagner expliquait déjà au début du XX<sup>e</sup> siècle pourquoi les dépenses publiques sont condamnées à croître, y compris en proportion de la richesse produite. Contrairement à ce qu'avait prédit Marx, la paupérisation généralisée a été évitée par la capacité des Etats à déminer des explosions sociales, quitte à en payer le prix par des prélèvements et / ou des déficits publics toujours croissants.

Faut-il financer la dette publique par l'emprunt dont le remboursement est toujours remis à plus tard ou par une augmentation des impôts ? On doit au prix Nobel norvégien Trygve Haavelmø d'avoir démontré que la dépense publique en tant que telle est source de croissance et qu'une augmentation des dépenses de l'Etat, financées par l'impôt et non par l'emprunt, conduit à une augmentation de la richesse nationale. « *En faisant appel aux contribuables et non aux banques pour financer les déficits budgétaires, les politiques peuvent ainsi reprendre*

*la main qu'ils avaient perdue, mais risquent de perdre les élections. Cruel dilemme. »*

Avec des mots très simples et des exemples empruntés à la vie courante ou ... au théâtre, Saussois discute encore l'idée reçue selon laquelle « le capitalisme, c'est le progrès ! », montrant que le doute s'est instillé quant à la notion de progrès. Le capitalisme se nourrit du progrès et aussi des dégâts qu'il provoque pour pouvoir mieux les réparer ensuite grâce à de nouvelles techniques qui vont dans le sens du progrès et ... qui génèrent de nouveaux dégâts. Et Saussois de constater que l'idée de progrès passe de plus en plus mal et de préférer celle de « modernité ». « *Tout est possible, mais tout est incertain, voilà un résumé brutal d'une culture de la modernité* ».

Dernier exemple d'idée reçue (mais le livre en comporte bien d'autres) : les inégalités sont inévitables, un peu comme un carburant qui alimente le moteur de la machine capitaliste. Le capitalisme va-t-il dans le mur à force de creuser les inégalités de revenus et de patrimoine ? Pas sûr, répond Saussois : « *L'espoir de mobilité sociale qui donne de l'énergie au travail en pensant à l'avenir de ses enfants où à la transmission du patrimoine est l'une de ces charpentes invisibles qui font tenir le capitalisme* », écrit-il.

La vitalité du capitalisme en Chine fascine et en même temps inquiète. L'auteur rappelle que Lénine expliquait que l'on ne peut

dissocier impérialisme et capitalisme, surtout quand celui-ci se développe avec des forts relents de nationalisme. Et de rappeler que le lien entre capitalisme et démocratie politique n'a rien d'évident. Alors l'impérialisme chinois est-il en passe de damer le pion à l'impérialisme américain ? Décidément, le capitalisme est un dieu sans bible ...

On regrettera seulement que le livre ne soit pas plus disert sur les dérives contemporaines du capitalisme financier, l'émergence des « winner takes all markets » (où le gagnant - PDG d'une grande entreprise, star du show-biz, du sport ou des activités d'arbitrage – rafle toute la mise) et surtout sur la crise. Saussois laisse penser que la crise actuelle est une manifestation supplémentaire de l'accouplement entre l'Etat et le capitalisme, l'Etat se chargeant de le moraliser, de le contenir, de le réguler. Il rappelle qu'en chinois, le mot crise désigne à la fois un danger et l'occasion fournie par ce même danger. Ecrit avant les soubresauts de l'été 2011 et la crise de l'euro, le livre peut laisser sur ce point une impression de malaise pour cause d'irénisme, voire de naïveté. Mais il est vrai que les événements actuels ont pris tout le monde de court et qu'il est trop tôt pour en tirer les leçons.

A signaler une bibliographie commentée, en forme de conseils de lecture, courte mais stimulante.

**Yves Chassard**

**Bénédicte Zimmerman**

## **Ce que travailler veut dire Une sociologie des capacités et des parcours professionnels**

Economica, 2011. 230 pages, 29 euros.

Pour étudier la flexibilité, les sociologues se sont concentrés sur les politiques sociales mises en œuvre au moment de la transition entre deux emplois. Pourtant, le discours normatif sur la « flexibilité » produit aussi des effets concrets dans le travail et sur les possibilités de développement qu'il offre. Ce sont ces effets sur le lieu d'exercice du travail (l'entreprise) que Bénédicte Zimmerman se propose d'étudier dans cet ouvrage, en interrogeant ce qu'elle nomme la « flexibilité interne ». Elle s'intéresse à l'articulation entre flexibilité et sécurité dans l'entreprise, à l'aune d'éléments tels que la qualité du travail, la latitude d'action des salariés, la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, les dimensions d'action collective. Pour ce faire, elle s'appuie sur deux grandes enquêtes qualitatives (entretiens avec des personnes situées à différents niveaux hiérarchiques et observations) qui se déploient selon quatre grands axes : la sécurité, l'expérience, la liberté et le collectif. Le cadre théorique est celui des *capabilities* (capacités) d'Amartya Sen, définies comme liberté et pouvoir d'agir.

### **Travail, emploi, activité.**

La première enquête, menée entre 2001 et 2003, porte sur deux groupements d'employeurs multi-

sectoriels : *Viatix* (créé en 1997, Bretagne) et *Geox* (créé en 1999, région Centre). Le salarié y dispose d'un contrat à durée indéterminée à temps plein, qu'il partage entre plusieurs entreprises (« maillage », exemple d'une comptable qui travaille pour trois entreprises). A partir de ces cas, l'auteur interroge les liens entre l'emploi et le travail. Pour éclaircir son propos, l'auteur distingue « emploi » (dimension sociale et juridique du travail, statut), « travail » (dimension économique, faire et savoir faire) et « activité » (contribution au bien commun, agir).

Les groupements d'entreprise remettent en cause la bilatéralité du contrat de travail, en instituant une relation triangulaire entre le salarié, son employeur (le groupement d'entreprise) et son « patron » (l'entrepreneur). La relation d'emploi et la relation de travail, qui en général se superposent, sont ici découplées. L'auteur conduit des entretiens avec ces trois catégories d'acteurs et les analyse selon une double logique, à la fois lexicale (mondes lexicaux) et compréhensive. Elle met au jour les difficultés liées à la multiplicité des collectifs d'appartenance. L'engagement dans les instances de représentation du personnel est inexistant, du fait de la non construction d'une identité singulière au travail. Le salarié a des interlocuteurs



variables selon les questions (emploi, salaire...). A la négociation collective classique et au compromis, est substituée une « culture de l'arrangement interpersonnel ». Pourtant, les droits attachés aux salariés (par le contrat de travail) l'intègrent dans une dimension collective que l'étude des institutions du travail aurait pu mettre à jour, pour nuancer cette idée de « vide collectif ».

Dans cet ouvrage, l'expérience professionnelle est appréhendée comme un « parcours » (dans un espace délimité par le travail et ses institutions) et non comme une « trajectoire » (rectiligne). Elle est entendue dans le double sens d'acquisition de savoirs faire, et d'épreuve. A partir des registres de qualification de l'expérience des salariés (dans les entretiens), l'auteur montre que l'expérience du travail se fait dans l'interaction entre les épreuves professionnelles, sociales et personnelles. Elle ne se cantonne pas à la sphère professionnelle car elle engage l'ensemble des capacités d'agir des salariés. Cette notion de « parcours » permet à l'auteur de penser la continuité de l'expérience et des droits au-delà du changement de situation (et de carrière). Dans la continuité des travaux d'A. Sen, B. Zimmerman réinscrit ainsi l'emploi dans une perspective plus large que celle du travail.

### L'entreprise « capacitante »

La seconde grande partie de l'ouvrage repose sur une enquête

menée entre 2003 et 2005 (avec Delphine Corteel) dans huit entreprises (chimie et métallurgie) et trois services municipaux de propreté urbaine. A contrario des démonstrations d'Hannah Arendt qui envisage le travail comme le domaine de la nécessité, B. Zimmerman fait l'hypothèse de l'existence d'une liberté dans la sphère du travail (qui ne se cantonne pas à l'autonomie). Elle pose la question de la capacité effective d'agir des salariés en entreprise.

Par ce terme de *capacité*, l'auteur englobe les « compétences » (ce qu'une personne est capable de faire), les possibilités pour développer ces compétences (opportunités et supports sociaux) et les préférences. La capacité est liée à une liberté positive (liberté de choix et pouvoir d'agir) et non négative (pas d'entrave). En entreprise, le développement des capacités des salariés nécessite sécurité de l'emploi et opportunités de développement (supports collectifs ciblés). Grâce à la combinaison de ces deux principes, le cas *Bigtrucks* (producteur de poids lourds) est le plus favorable au développement des capacités. Il sert de base à la démonstration de l'auteur dans cette partie.

A partir de ce cas, l'impact des politiques d'entreprises (opportunités et support collectifs) sur les parcours individuels est interrogé. L'enquête qualitative et compréhensive permet d'observer la pluralité des combinaisons possibles, dans une perspective à la fois institutionnelle, organisationnelle et biographique.

L'entreprise Bigtrucks fait partie du monde marchand ( Le produit est standard (processus de production) / dédié (travail à la commande), au sens de Salais R., Storper M., 1993, Les Mondes de production, Ed. EHESS, Paris.). Le groupe est soudé autour d'un attachement à la qualité du produit. La direction distille une culture commune à partir d'un *management participatif*. Les salariés prennent part à des groupes mixtes d'amélioration continue, afin de préparer et d'accepter collectivement les changements. Ils bénéficient d'heures de délégation pour participer à ces projets collectifs. Ainsi, les valeurs de l'entreprise se redéployent au quotidien dans le travail, loin d'un cadre normatif externe. Les capacités se développent dans cette politique du personnel « habilitante », entre la politique des ressources humaines, l'organisation du travail et le management.

L'auteur s'intéresse au développement professionnel comme un processus à l'interface entre le singulier et le collectif, plus large qu'un simple développement des compétences. Il présuppose des facteurs de conversion (économiques, légaux, sociaux...) des opportunités et ressources disponibles (mises à disposition par l'entreprise) en accomplissement valorisé. L'auteur dresse les quatre « parcours type » chez *Bigtrucks*. Ces parcours ne se réduisent pas, ici encore, à l'évolution de la carrière (grade et salaire). Il faut aussi prendre en compte l'activité effective, les promotions non formalisées

ou rémunérées et les raisons de ces évolutions. Par exemple, la participation aux groupes d'amélioration est une évolution alternative à celle de la carrière.

L'auteur dépasse ici la théorie du capital humain (homme comme ressource dans la sphère du travail) pour aller vers une théorie du développement humain, qui prenne en compte l'ensemble des sphères. On regrette cependant que la liberté du salarié ne soit envisagée qu'au prisme des ressources mises à disposition par la politique d'entreprise (direction). Dans d'autres cas, que l'auteur a choisi de ne pas développer ici, les entreprises sont moins favorables au développement des capacités. Comment alors les salariés (en tant qu'individus et dans leurs collectifs) se créent des opportunités en l'absence de ces politiques favorables ou « habilitantes » ? Comment les dispositifs publics peuvent être utilisés comme alternative ?

Malgré ces limites, Bénédicte Zimmerman apporte une contribution originale à la question de la flexibilité en menant une sociologie des capacités et du développement professionnel dans l'activité même du travail, en entreprise. Cela permet de réarticuler les différentes valeurs et sphères, en réintégrant la sphère économique dans le monde social.

**Camille Dupuy**  
**(IDHE, ENS Cachan)**

Le directeur de la publication, Jean-Paul Bouchet

Achevé d'imprimer sur les presses de l'imprimerie L'Artésienne à Liévin (62)

Consultez aussi notre site

[www.cadresCFDT.fr](http://www.cadresCFDT.fr)

Abonnez-vous à la Newsletter !

## *Derniers numéros parus*

**419** *Le travail intellectuel* (mai 2006). **420-21** *Le temps, une question à reprendre* (juillet 2006). **422** *Décider, délibérer* (octobre 2006). **423** *La diversité en actes* (janvier 2007). **424** *Le défi de l'insertion professionnelle* (mai 2007). **425-26** *Sécuriser les mobilités* (août 2007). **427** *Les enjeux de l'évaluation* (novembre 2007). **428** *Le travail malade du stress* (mars 2008). **429** *Pour un management durable* (juin 2008). **430-431** *Salariés à part entière* (septembre 2008). **432** *Investis et exigeants* (novembre 2008). **433** *Expertise et démocratie* (janvier 2009). **434** *Lignes de tension* (mai 2009). **435-36** *Changer la donne* (août 2009). **437** *Travailler après 50 ans* (novembre 2009). **438** *Crises* (mars 2010). **439** *Dénoncer ou alerter ?* (juin 2010). **440-441** *Premiers pas* (octobre 2010). **442** *Egalité, Paternité, Liberté* (décembre 2010). **443** *Ingénieurs, une carte d'identités* (mars 2011). **444** *Cadres, fonctions, publics* (juin 2011).

## LES PROCHAINS SÉMINAIRES



**Mercredi 9 novembre 2011 - 18h**

**Repenser l'entreprise**

Avec Armand Hatchuel, directeur adjoint du centre de gestion scientifique de l'école des mines Paris tech

**Vendredi 2 décembre 2011 -  
9h15/12h15**

**Hope in management ? Peut-on repenser le management ?**

Avec François Dupuy, sociologue des organisations, enseignant

**Mercredi 25 janvier 2012 - 18h**

**Sciences et société : la place de l'innovation et de la recherche**

Avec Etienne Klein, directeur de laboratoire de recherche au CEA, docteur en philosophie des sciences

**Mars 2012**

L'Observatoire des Cadres fêtera ses 15 ans

## LES ACTES DES SÉMINAIRES

**Actes du colloque 2011**

Tous performants !

Management et performance à l'épreuve des pratiques

**Actes du colloque 2009 et des séminaires 2010**

Les cadres et le travail

**Bon de commande téléchargeable sur [www.odcadres.fr](http://www.odcadres.fr)**

**Observatoire des Cadres**

12, rue des Dunes

75019 Paris

Tél : 01 56 41 55 10

mail : [odc@cadres.cfdt.fr](mailto:odc@cadres.cfdt.fr)

*Photo fotolia*

**Trimestriel 14 euros**