

Les rencontres d'Options 2013

Les Rencontres d'Options se sont tenues dans le cadre de la préparation du 50^{ème} Congrès confédéral, le 14 février dernier.

L'UGICT-CGT a souhaité, comme elle l'a décidé lors de son dernier congrès, de promouvoir la construction d'un management alternatif auprès des salariés de l'encadrement.

Du « *professionnellement engagé-e-s, socialement responsables* », du XIV^{ème} Congrès de l'UGICT-CGT, en passant par la Charte de l'encadrement et le dernier ouvrage « *Laissez-nous bien travailler! Manager sans Wall Street* », l'UGICT-CGT met à l'ordre du jour : « *Changer le travail et la Transformation du management* » et en tire des propositions concrètes.

ÉDITO

Propositions pour 2013

Les attentes du monde du travail se sont très largement exprimées aux élections présidentielles : rompre avec la financiarisation du travail et la politique d'austérité.

Avec la financiarisation de l'économie, la vision spéculative de l'entreprise a détrôné la vision entrepreneuriale. Son objectif : faire rapidement du cash, ajuster la valeur de l'entreprise à la valeur de ses actions. Le management est devenu le support de cette financiarisation de l'entreprise.

Ce nouveau paradigme ignore le sens et la réalité du travail. Il tue le travail et il tue au travail. L'alchimie de la création de richesses a cessé de fonctionner ...

SOMMAIRE

■ CHANGER LE TRAVAIL ET TRANSFORMER LE MANAGEMENT

3/7 Les droits des salariés

8/11 La construction d'un management alternatif à partir d'expériences concrètes

12/17 La conception de l'entreprise aujourd'hui

■ XXIV^{ème} SOIRÉE-DÉBAT DE L'UGICT-CGT

18/20 Démontez les paradoxes du management

- au sein même du collectif de travail. Avec le culte de la performance et de la concurrence individuelle, le « *Wall Street management* » percute la cohérence des synergies individuelles et collectives créatrices de richesses. Tous les savoir-faire sont volontairement ignorés. Le « *mal travail* » et la « *non-qualité* » dominant aujourd'hui le monde de l'entreprise. Mais ce mode de management atteint ses limites face aux contradictions qu'il a lui-même engendrées.

Elles se déclinent en trois axes.

- La démobilitation des salariés vis-à-vis de l'entreprise n'a pas entamé l'intérêt et l'attachement des salariés à leur travail.
- La baisse du prix du travail s'oppose à la nécessité d'une compétitivité durable, porteuse d'une élévation générale des qualifications et donc leur paiement au juste prix. En effet, la mise en œuvre des nouvelles technologies et le développement de la part intellectuelle, devraient rendre le travail moins pénible, plus intéressant. Elle devrait aussi favoriser l'enrichissement de son contenu, le passage d'une vision contrainte du travail, à un travail épanouissant, mais nous sommes face à une recrudescence de la souffrance quotidienne. Une souffrance qui frappe aussi les ICT : stress, *burn-out*, non-respect de l'éthique professionnelle, confiscation du droit au désaccord, négation du rôle contributif des cadres.
- Enfin, il existe une forte contradiction au sein même de la gouvernance actionnariale, entre l'intérêt des actionnaires et l'intérêt de la communauté de travail.

Cette crise aiguë du vécu au travail implique l'urgence de sortir des choix financiers courttermistes et des taux de rentabilité irréalistes.

Les travailleurs paient la note dans le cadre d'un partage de la pénurie. L'équité consiste alors à faire payer ceux qui sont sensés encore le pouvoir : les cadres. Mais à force de s'attaquer à leur rôle et à leur statut, nous assistons à la disparition de la reconnaissance des qualifications, à la remise en cause du progrès social. La dynamique économique durable passe à la trappe.

A contrario, répondre aux aspirations des salariés ouvre de nouvelles perspectives de sortie de crise. Dans ce contexte ces « *Rencontres d'Options* » ont pour objectif de démontrer comment il est possible de revaloriser et soigner le travail en favorisant un travail bien fait et l'émancipation des salariés dans le collectif de travail.

La revalorisation globale passe par reconnaissance du travail effectué, des qualifications, de la technicité, mais aussi par des nouveaux droits des salariés au profit d'une véritable démocratie dans l'entreprise.

Les droits des salariés

Comment faire en sorte de donner à chacun la possibilité de libérer sa créativité, de maîtriser son travail, d'intervenir dans la stratégie de l'entreprise ? Comment réfléchir à de nouveaux droits des salariés dans le contexte actuel ?

Des mesures ont déjà été prises, relatives à la loi sur la représentativité (permettant aux salariés de légitimer leurs représentants syndicaux). Ainsi, les lois Auroux, il y a quelques années, conservent un goût d'inachevé. A quels nouveaux droits est-il légitime de prétendre au moment où un récent accord minoritaire sur l'ANI (Accord national interprofessionnel), consacre une légalisation de la délinquance patronale et une sécurisation des employeurs ?

Nous voulons travailler ces nouveaux droits sur deux aspects : des droits collectifs d'intervention dans le pilotage stratégique et des droits individuels garantis collectivement qui permettent aux salariés de faire valoir leur éthique professionnelle, de maîtriser leur travail. C'est en ce sens que nous portons le nouveau statut du travail salarié (NSTS).

Intervenants

- Jean-François AMADIEU : Professeur à Paris I Sorbonne. Auteur de « DRH, le livre noir ».
- Gérard ALEZARD : Vice-président honoraire du Conseil économique social et environnemental.
- Isabelle TARAUD : Syndicat des Avocats de France.
- Mohammed OUSSEDIK : Secrétaire confédéral de la CGT.

Jean-François Amadiou

LUTTER CONTRE DES TECHNIQUES DE SÉLECTION OBSOLÈTES

Les pratiques techniques inavouables, obsolètes, voire magiques de recrutement perdurent. Ainsi, 70 % des cabinets de recrutement pratiqueraient encore la graphologie. Quant coaching, les instituts et autres sociétés posent d'énormes problèmes de crédibilité et de régulation. Les sites de recrutement en ligne, ne sont pas en reste.

« De quel côté est la technicité ? Il faut imposer une lecture sociale des RH » s'interroge Jean-François Amadiou. « Certaines discriminations perdurent notamment sur l'origine sociale ou même la discrimination syndicale ». Notons que sur les 400 premiers dirigeants français seuls 0,7 % sont d'origine ouvrière.

Si en France, le seuil au dessus duquel il est convenu qu'un administrateur salarié siège au conseil d'administration a été établi à 5 000 employés, en Norvège les élus syndicaux représentent jusqu'à 1/3 des sièges dans les CA et les conseils de surveillance et la stricte égalité hommes/femmes est respectée.

« Le rôle des organisations syndicales : être revendicatif sur les techniques de sélection, demander la généralisation des simulations mises en place à Pôle emploi. Ne pas hésiter à dépasser les champs attribués. Lutter contre la dévaluation de la formation » conclut Jean-François Amadiou.

Isabelle Taraud

DANS L'ANI, SEULES LES CONCESSIONS DES SYNDICATS SONT IMMÉDIATEMENT APPLICABLES

Isabelle Taraud, qui s'exprime en son nom, souligne que l'ANI est un compromis avec ses flous et ses vides, résultats de concessions *a minima* pour des négociations ultérieures. Elle pointe, entre autre chose, que *« la proposition de la mutuelle universelle vise à occulter le désengagement envers la sécurité sociale »*.

Quant aux droits rechargeables, *« ils sécurisent avant tout le droit... à redevenir chômeur »*. Une concession qui répond au *turn-over* important du marché de l'emploi alors que Pôle emploi souffre d'une désorganisation considérable avec des indemnités versées qui ne sont pas à la hauteur des conséquences.

« Pour le premier volet, celui des concessions des syndicats, l'application de la loi est pour demain. Autrement dit immédiate » constate Isabelle Taraud. En revanche, *« En ce qui concerne les concessions patronales, les négociations sont repoussées à plus tard »* ajoute-t-elle. Il est patent que l'enjeu reste le désengagement des entreprises. Toutes les dérives habituelles sont aggravées par l'ANI, notamment en facilitant le licenciement des salariés qu'on n'accompagne plus.

La taxe sur les CDD s'est métamorphosée en peau de chagrin, avec de trop nombreuses exceptions. Contrairement à ce qui est affirmé *« Le compte personnel de formation n'est pas un avancé par rapport au Congé individuel de formation »*. Le crédit formation n'a pas bougé et les règles ne sont pas améliorées.

Les concessions faites par les syndicats aux employeurs sont énormes *« Le projet de loi reprend plusieurs dispositifs »* analyse Isabelle Taraud :

- **La mobilité volontaire sécurisée** laisse la porte grande ouverte... vers la sortie. C'est un mixte entre la GPEC et le congé purement volontaire. On constatera toutes les difficultés qu'auront les salariés à revenir dans leur emploi. Beaucoup de salariés seront poussés à utiliser ce dispositif s'ils se sentent menacés dans leur emploi.
- **L'information des IRP** : le contenu du document unique proposé n'est pas défini.
- **L'exigence de confidentialité** a pour objectif de museler les élus du personnel et porte atteinte au droit à l'information et à leurs droits de mandatés.
- **Le droit du secret des affaires** interfère avec le droit de représentants du personnel. Il faut légiférer.

« Trois dispositifs accentuent encore les difficultés ».

- **La mobilité interne** va déconstruire les droits du contrat de travail notamment en ce qui concerne le concept de restructuration de la gestion courante de l'entreprise. Par exemple, la modification de poste, de lieu de travail peut être refusé par le salarié, mais il sera licencié pour motif personnel. Si l'obligation d'ouvrir des négociations est effective, la signature d'un accord n'est pas obligatoire.

- La voix est ouverte à la suppression du plan de sauvegarde de l'emploi.

- **Accord de maintien dans l'emploi.** Syndicats et employeurs s'engageraient à négocier pour une période de 2 ans maximum, sur les salaires et le temps de travail, en échange de concessions, voire de maintien dans l'emploi pour ceux qui ont accepté. Ceux qui refusent seront licenciés pour des motifs économiques individuels. Comment l'évaluer et mettre en place les sanctions ? L'ensemble est un nid de contentieux avec des juges qui seront encadrés dans les sanctions à prononcer. « *Les entreprises n'ont pas l'obligation de réembaucher pour maintenir le niveau d'emploi. C'est l'énorme faille du dispositif. Les entreprises ne s'engagent pas, non plus, à maintenir la production* ».

- **Le licenciement économique** à l'issu d'une négociation avec les syndicats représentatifs qui ont obtenu 50 % des votes des dernières élections. Aujourd'hui, l'accord c'est le plan, il n'y a pas d'autres instruments juridiques.

Beaucoup de salariés risquent de renoncer à des procédures à cause des prescriptions : délais de plus en plus brefs notamment en ce qui concerne les contestations relatives au contrat de travail qui passe de 5 ans à 36 mois.

D'autre part, la conciliation prud'homale sera enfermée dans des barèmes d'indemnités qui vont impacter les conseils de prud'hommes. Les barèmes sont bas, même si le plancher des 6 mois d'indemnités pour 2 ans de travail est théoriquement maintenu. En conciliation, on pourra même descendre à 4 mois de salaire, pour des périodes de travail inférieures à 2 ans. Cette indemnité règle tous les préjudices issus de la rupture.

C'est une invitation au licenciement pour faute grave, avec solde de tout compte.

Tous ces verrous sécurisent les entreprises.

Gérard Alezard

LE RAPPORT TRAVAIL/DÉMOCRATIE EST UN COUPLE EN RUPTURE DE BAN

« *Les rapports du travail et de la démocratie peuvent engendrer une autre efficacité économique et sociale. C'est un enjeu et une responsabilité du syndicalisme de déboucher sur un autre travail sur un droit à l'alternative* ».

Gérard Alezard décline ainsi le concept de liberté qui « *possède une dynamique transversale. Pour le travail, il s'agit de libérer une dynamique,*

de garantir l'expression des compétences et de dépasser la notion de travail au détriment subordonné. Pour la démocratie, c'est le droit d'expression, de discussion, de contestation, de proposition. Changer le travail ne peut se résumer à des dispositions techniques. C'est d'abord un débat sur la finalité sur la stratégie. Un lien étroit entre transformation sociale et transformation du travail existe. »

Pour le Vice-président honoraire du CESE, le contrat de travail est remis en cause et notamment le CDI. Il constate que les liens de solidarité « s'étiolent » sous le système concurrentiel, le rôle du management aussi. « *Aujourd'hui, la déstructuration du travail est en route et la compétence n'est pas partie prenante des choix.* »

Le Wall street management impose à l'encadrement une pseudo autonomie, sans lui en donner les moyens. Ils deviennent les sous-traitants qui gèrent les conséquences de décisions dont ils sont exclus. « *Il importe de conquérir un droit à la réflexion et à l'alternative. L'ouverture de chacun sur la chose de chacun. Nous devons reconstruire du lien social. Et intervenir sur la gestion, c'est briser une sorte de tabou* » affirme Gérard Alezard.

Pour lui, définianciariser le travail, amènera à gagner un autre collectif solidaire, celui-là, qui permettra de conquérir le « *bien travailler* ».

« *Doit-on adopter une démarche strictement revendicative, se couler dans le moule de la gestion financière sous prétexte de modernité, ou défendre les acquis et construire des alternatives ?* » s'interroge Gérard Alezard, posant ainsi la question de la stratégie et du droit d'information et d'intervention des salariés.

En matière de négociations, souligne-t-il, le manque est dramatique. Elles ne sont crédibles que si elles se déroulent en amont. « *On peut discuter les décisions, mais pas discuter des décisions* ».

Pour lui, l'intervention des CE est légitime, mais ne peut fonctionner que si les salariés sont impliqués. Même chose en ce qui concerne le CA.

Gérard Alezard constate aussi que: « *Les revendications salariales ne suffisent pas à construire une stratégie syndicale* ».

Il insiste aussi sur la prise en compte du retour sur expérience utile à la réflexion syndicale comme, pour les lois Auroux qui sont « *un bon brouillon à partir de vrais débats des années 1970, avec toutes les composantes (assemblée nationale, ministres, organisations syndicales).* »

« *L'expérience montre que l'existence de droits ne garantit pas qu'ils soient appliqués, l'intervention syndicale est nécessaire autant pour conquérir les droits que pour les faire appliquer* » conclut Gérard Alezard.

Mohammed Oussedik

L'AVIS DE LA CONFÉDÉRATION

« La grande conférence sociale et celle sur la pauvreté ont rompu avec les pratiques de l'ère Sarkozy. La CGT a avancé des droits nouveaux pour les salariés avec l'ensemble des acteurs, y compris les collectivités territoriales.

Mais en l'absence de diagnostic partagé, on nous a imposé deux dogmes.

1.- Les entreprises ont peur d'embaucher parce qu'il existe une rigidité du droit du travail sur les licenciements. Cependant, 4 à 5% des inscriptions à Pôle emploi sont issus de licenciements économiques.

2.- Le coût de travail est trop élevé. Un sujet sur lequel nous n'avons pas pu échanger et notamment sur la question du coût du travail comme dans le secteur automobile. L'avis récent du CESE sur la compétitivité prouve que l'industrie souffre d'abord de ses enjeux stratégiques.

Pendant la négociation est arrivé le pacte de compétitivité, avec ses 20 milliards d'avantages pour les sociétés, satisfaisant la revendication essentiel du patronat. Le gouvernement n'avait dès lors plus de cartes en main.

Peut-on parler de négociation loyale sur ce sujet fondamental ?

Quelle est la légitimité des acteurs autour de la table ? Tous n'étaient pas soumis aux mêmes règles. Le Medef n'a pas de règles de représentativité. On aurait aussi pu attendre que les règles concernant la représentativité soient mises en œuvre et pendant la négociation, la CGC a modifié ses statuts pour devenir catégorielle.

Cette négociation devait prouver que le respect du contrat par rapport à la loi s'imposait.

Notre premier objectif dans la négociation était la lutte contre la précarité et les négociations ont focalisé sur les contrats courts. Les missions d'intérim ont été évacuées, ainsi que les contrats de remplacement...

La sécurisation de l'emploi facilite les licenciements pas seulement économiques. Les entreprises peuvent-elles licencier par anticipation dans le cadre d'un accord majoritaire ou une homologation ?

L'accord ne permet pas aux salariés d'intervenir sur les stratégies. La base de données unique fourni par l'employeur et soumise à la confidentialité. Avec les facilités de licenciements et les mesure compétitivité-emplois, nous n'avons plus de moyens d'influer sur les stratégies d'entreprises.

Les accords compétitivité-emploi aboutissent à la banalisation du chantage à l'emploi contre le dialogue social. »♦

Les axes de réflexion

- Etre revendicatif sur les techniques de sélection. Ne pas hésiter à dépasser les champs attribués. Lutter contre la dévaluation de la formation.
- Légiférer sur le droit du secret des affaires pour qu'il n'interfère plus avec le droit de représentants du personnel.
- Libérer une dynamique, garantir l'expression des compétences et dépasser la notion de travail au détriment du subordonné.
- Revendiquer, le droit d'expression, de discussion, de contestation, de proposition.
- Reconstruire du lien social et intervenir sur la gestion.
- Conquérir un droit à la réflexion et à l'alternative.

La construction d'un management alternatif à partir d'expériences concrètes

Nous regardons d'un peu plus près le management coopératif des SCOP, mais aussi différentes facettes et innovations possibles dans les entreprises sur certains outils du management.

Intervenants

- Bruno ARASA : Directeur de la coopérative Hélio-Corbeil.
- Jean-François BOLZINGER : Secrétaire général adjoint de l'UGICT-CGT.
- Olivier JOUAN : Directeur de la coopérative d'activité et d'emploi Port Parallèle.
- Franck PUPUNAT : Directeur de l'innovation sociétale à la Poste. Animateur d'Utopia Alter-Ecologie.

Olivier Jouan

LE MANAGEMENT REPOSE SUR LA COORDINATION

La Coopérative d'activités et d'emploi vise à lutter contre le chômage. C'est un dispositif financé par des collectivités locales, le Fonds social européen et des fondations. Il en existe une centaine en France, regroupant 6000 entrepreneurs salariés ou salariés autonomes.

« En fait, la CAE concerne une phase test avant la création d'entreprise par les coopérants. C'est une entreprise partagée qui offre un cadre juridique avec la « marque » du salarié qui partage une PME avec 150 personnes » explique Olivier Jouan.

Elle permet d'équilibrer les rapports avec les donneurs d'ordre et assure une force face au marché.

« Le coopérant n'est pas travailleur indépendant, il est subordonné dans un rapport de confiance a priori et le management repose sur la coordination. Enfin, tout le monde est impliqué dans les décisions finales » précise Olivier Jouan.

Pratiquement, la coopérative prend en charge les opérations fiscales et comptables permettant aux coopérateurs de se concentrer sur la création. Noter que plus de 50% sont de femmes. La contribution s'élève à 10% de son chiffre d'affaires.

« La coopérative est un vivier de compétences engagées dans une action collaborative. Le projet collaboratif est partagé avec des avantages sociaux, une force de frappe et de dialogue social ».

Bruno Arasa

S'APPROPRIER LES QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET STRATÉGIQUES

Bruno Arasa, ancien délégué CGT a été élu directeur de la Scop construite pour la reprise de l'imprimerie Hélio-Corbeilles mise en redressement judiciaire.

« Aujourd'hui, l'entreprise est débarrassée des actionnaires, les ouvriers y sont majoritaires. On pensait vivre une démocratie pleine et entière, mais il a fallu s'approprier les questions économiques et stratégiques. Et le besoin d'encadrement s'est rapidement fait sentir » constate Bruno Arasa.

Aujourd'hui, l'encadrement a disparu en tant que courroie de transmission, *« mais c'est une fonction à redécouvrir qui nous oblige à retravailler la question »* explique l'ancien délégué CGT.

« L'idée originelle était la sauvegarde de l'emploi. C'est fait » dit-il. Apparaît aujourd'hui la question de la conception de l'entreprise : *« Un statut ne fait pas l'entreprise. Quel projet pour l'entreprise ? Comment imaginer l'entreprise ? Dans la diversité des salariés qui ont décidé de reprendre en scop, il y a une diversité de conceptions ».*

Syndicalement, les sociétaires s'étaient peu projetés sur la question de la reprise en scop. La conception de l'encadrement devrait nous aider à nous poser des questions sur la fonction syndicale.

Franck Pupunat

LE RAPPORT DU CITOYEN À L'ACTE DE PRODUCTION DOIT FAIRE L'OBJET D'UN DÉBAT DÉMOCRATIQUE

Franck Pupunat propose trois axes de réflexions : *« Dans le système actuel, le management alternatif est impossible ; il faut se libérer du travail ; il faut libérer le travail ».*

« On ne peut pas attendre la naissance d'une société post capitaliste. Nous devons agir sur des leviers : les intérêts du capital et l'imaginaire des citoyens face à la référence néolibérale » annonce Franck Pupunat.

Pour illustrer ce premier levier, il prend exemple de la Fnac : *« La Fnac appartient au groupe de luxe PPR et dégage 3,5% de bénéfices par an, ce qui n'est pas suffisant pour PPR qui veut se débarrasser de la Fnac Bastille. Le directeur financier estime qu'une reprise par les salariés est possible, mais les dirigeants s'y opposent. Ils ne veulent pas ouvrir la voie à des alternatives.*

« C'est la société qui prône des valeurs de performance et de réussite individuelle qu'il faut combattre, avant de mettre en place un management alternatif ».

Comment reconquérir l'imaginaire ? Avec cette deuxième question le directeur de l'innovation de la Poste aborde la problématique de nouveaux indicateurs pour la société : quelle citoyenneté ? Que produire, pour qui et pourquoi ? Il affirme : « *Le rapport du citoyen à l'acte de production doit faire l'objet d'un débat démocratique car la sphère du travail empiète trop sur la vie. Il faut que les droits fondamentaux, accès au logement, aux soins, à la formation soit détachés du statut de travailleur et attachés au citoyen. Il faut réduire le temps de travail (pour une 6^e semaine ?). Il faut créer de nouveaux rapports de force et se réapproprier le sens de l'acte de production* ».

Il aborde ensuite la libération du travail par la nécessaire action de la citoyenneté, de la démocratie sur la production. Dans le privé comme dans le public les propriétaires du capital sont-ils les légitimes gestionnaires ? interroge-t-il. « *La pluralité des acteurs s'impose dans une logique de socialisation où les décisions stratégiques sont prises par des représentants de la société. En conclusion, Manager sans Wall street, c'est entrer dans un projet alternatif, imaginer une transition post capitaliste* » conclut Franck Pupunat.

Jean-François Bolzinger

LES CADRES AUJOURD'HUI ONT ENVIE DE JOUER LEUR RÔLE CONTRIBUTIF

« Est-ce que les choses se décrètent ou est-ce qu'on les construit ? Notre premier livre¹ avait été motivé par une enquête de 2008 qui posait la question : « *Votre travail, comment le voulez-vous ?* » Une des réflexions affirmait : il faut inverser le management, c'est-à-dire lui donner une dynamique inversée qui fonctionne du micro vers le macro. La solution ne viendra pas d'en haut et ne réglerait pas tout.

Nous avons cherché tout ce qui était différent, notamment dans l'économie sociale et solidaire, tout ce qui résistait à la crise et avec succès.

La leçon qui s'en dégage est que les logiques ne sont donc pas seulement financières.

Par exemple, 30% des entreprises de production de Champagne sont des coopératives. Elles témoignent de tout un mouvement coopératif qui s'est dessiné au début du XX^e siècle, avec l'idée de l'appropriation de l'outil de travail. Un mouvement qui a précédé les conquêtes sociales des années 30. L'objectif était aussi de démocratiser le fonctionnement des entreprises.

Ce mouvement a construit quelque chose dont les expériences d'Amérique latine ou encore les expériences d'autogestion à chaud des années post 1968 sont les héritières.

Les cadres aujourd'hui ont envie de jouer leur rôle contributif en maîtrisant leur outil de travail. C'est la toute notre démarche.

Dans notre second ouvrage² nous avons pris l'exemple du joaillier Mauboussin, où le nouveau Pdg a convaincu les actionnaires de renoncer à leurs dividendes pendant 5 ans, et de réinvestir. Parallèlement, il a mis en place une véritable démocratie de la production où les salariés décident des choix commerciaux tout en accompagnant le changement sociétal qui veut que désormais, les femmes elles-mêmes choisissent d'acheter leurs bijoux.

¹ « *Pour en finir avec le Wall street management* » Marie-José Kotlicki, Jean-François Bolzinger. Editions de l'Atelier. Novembre 2009. 180 pages, 15 euros.

² « *Laissez-nous bien travailler, manager sans Wall street* », Marie-José Kotlicki, Jean-François Bolzinger. Editions de l'Atelier. Octobre 2012. 190 pages 16 euros.

L'exemple est-il transposable ?

Il faut valoriser ces expériences que nous venons d'évoquer et les associer à notre démarche syndicale.

Nos outils sont notre démarche sur l'évaluation. Pourquoi pas, ajouter des NAO sur la qualité du travail et du mangement. Il faut pousser l'avantage. »♦

Les axes de reflexion

- S'appropriier les questions économiques et stratégiques.
- Libérer le travail. Se libérer du travail.
- Ajouter des NAO sur la qualité du travail et du mangement. Il faut pousser l'avantage.

La conception de l'entreprise aujourd'hui

Comment passer d'une conception de l'entreprise, outil du cash et prédatrice (destructrice d'emplois), à une définition de l'entreprise communauté de travail et créatrice de richesses collectives ?

Nous avons croisé nos analyses avec des chercheurs pour construire, notamment, un nouveau statut juridique opposable de l'entreprise.

Comment dans cette mondialisation de l'entreprise et sa complexité capitaliste, qui occulte la responsabilité de l'employeur, retrouver sa traçabilité ? Quels types d'actions pouvons-nous mener ?

Suite à ces Rencontres d'Options, nous voulons faire nôtre un relevé de pistes concrètes pour franchir un nouveau cap dans notre activité syndicale et, au quotidien, pour changer le travail et le mode de management.

Il s'agit de multiplier les expériences et les initiatives syndicales pour transformer concrètement les outils managériaux, avancer sur les droits des salariés en s'appuyant y compris sur les Institutions Représentatives du Personnel (IRP) et leur revalorisation.

Intervenants

- Marie-José KOTLICKI : Secrétaire générale de l'UGICT-CGT.
- Philippe MASSON : Responsable juridique UGICT-CGT.
- Blanche SEGRESTIN : Professeur à l'École des Mines de Paris-Tech. Co-auteur de refonder l'entreprise. « *La république des idées* ».

Blanche Segrestin

REFONDER L'ENTREPRISE, POUR UN NOUVEAU STATUT DE L'ENTREPRISE

Blanche Segrestin affirme : « *la crise des marchés est d'abord une crise de l'entreprise. Depuis les 15-20 dernières années, les modes de management se sont transformés. Les critères d'évaluation de la gestion se sont complètement modifiés et se sont retournés contre l'entreprise : contractualisation, évaluation de la performance. Toutes ne prennent en compte que le court terme ce qui nous paraît dangereux pour l'entreprise* ».

La crise frappe l'entreprise et son mode de management depuis 2008. Mais au cours de la période 2000-2007, avec la crise des banques, plus de la moitié des résultats nets provient du rachat de leurs propres actions. Plutôt que d'investir dans la R&D, les entreprises investissent dans leur propre valeur, ce qui les met en danger.

« Comment est-il possible que le management censé construire les nouvelles entreprises se soit retourné contre les entreprises. Une erreur qui est, peut-être, à l'origine de la crise des banques qui leur a fait oublier leurs fondamentaux sur les prises de risques ». En questionnant ainsi l'enseignante de l'École des Mines et son alter égo Armand Hatchuel en arrivent à la conclusion qu'il manque une théorie de l'entreprise, une vraie définition¹.

« La théorie de l'entreprise, au sens où l'entendent les anglo-saxons de « corporate » n'a rien à voir avec la gouvernance de l'entreprise. Corporate signifie plutôt société de droit commercial, ce qui n'a rien à voir avec l'entreprise. En fait, la pratique qui veut que l'entreprise soit dirigée par des agents au service des actionnaires est devenue une norme. D'autant qu'il n'y avait pas de propositions alternatives » constate-t-elle.

En fait, il n'y pas de définition légale, juridique de l'entreprise. Il existe un droit commercial, un droit du travail, mais pas de droit de l'entreprise.

Pourtant les actionnaires ont un droit exclusif au sein du Conseil d'administration. Ils nomment les dirigeants, se comportent comme les vrais propriétaires sans que quiconque ne s'offusque qu'ils vendent ou rachètent des entreprises.

Rien n'a pu s'opposer à la « *corporate gouvernance* », la direction des entreprises a été gérée par le droit des sociétés. Comme le souligne Blanche Segrestin, l'Insee en est réduit à se contenter de définir l'entreprise par des critères lucratifs, pour sa classification.

« On a tendance à confondre capitalisme et entreprise ». L'entreprise n'est pas le « bras armé du capitalisme » avance-t-elle.

Ainsi, « La société est connue depuis l'antiquité, les sociétés anonymes depuis très longtemps. Elles ont été libéralisées en 1867 ». L'entreprise « moderne » s'est donc construite avec le progrès technique - on cherche à domestiquer l'innovation - qui a transformée le rapport au travail avec surtout l'apparition du contrat de travail en 1890. Depuis la Révolution, le système [ndlr: proto-salarial] fonctionnait sur l'image du tiers fournisseur.

A l'époque moderne, les individus se louent avec leurs compétences, acceptent de définir collectivement leur travail, « mais en contrepartie, le geste particulier est soumis à autorité. Une nouvelle figure dans l'histoire économique apparaît, celle du management: chef d'entreprise et encadrement. » explique Blanche Segrestin.

Elle fonde la définition de l'entreprise sur trois critères : un processus de création collective au centre de la vocation de l'entreprise; un collectif qui organise le travail; une autorité de gestion en charge de créer de nouvelles stratégies et d'engager le collectif dans des stratégies de création et d'innovation.

Ces trois éléments sont en train d'être démantelés depuis les années 1970 affirme-t-elle. L'objectif n'est plus de créer des métiers nouveaux, mais de faire de la valeur. Tous les objectifs de performance sont individualisés et

¹ « Refonder l'entreprise », Blanche Segrestin et Armand Hatchuel. Editions du Seuil, la République des idées. Février 2012. 120 pages. 11,50 euros.

il est admis que les dirigeants sont les agents des actionnaires.

Dans leur ouvrage « *Refonder l'entreprise* » Blanche Segrestin et Armand Hatchuel repensent l'entreprise sur d'autres critères et, selon eux, quatre principes peuvent régir une nouvelle conception.

1.- Reconnaître que la mission de l'entreprise est une mission de création collective. La production d'un bien utile à la société. Introduction d'un objet social dans les statuts de la société.

2.- Reconnaître en droit un statut du chef d'entreprise. Il existe un statut du mandataire, qui est l'administrateur désigné par les actionnaires d'un côté, et un statut d'employeur de l'autre. Mais le droit n'a pas organisé la correspondance entre les deux. Un flou extraordinaire. En effet, si les dirigeants dans l'entreprise ont une autorité pour conduire un projet et une autorité sur les salariés, ce n'est pas en tant que mandatés par les actionnaires, mais parce qu'ils ont été tacitement habilités à le faire par le collectif de travail. Les salariés eux-mêmes ont accepté de renoncer à des choix de gestion individuels au nom d'un projet collectif. Le dirigeant a donc intérêt à inventer un nouvel usage des ressources dont il dispose. Il lui faut de la latitude pour mener son projet et qu'il soit habilité et non pas mandaté : d'un côté un capital réuni par les actionnaires, de l'autre la force de travail des salariés.

3.- Reconnaître que l'entreprise est un collectif engagé. Le droit de choisir ou révoquer les dirigeants est central. Aujourd'hui, seuls les actionnaires ont ce droit au nom des risques assumés. Or, plusieurs parties peuvent être affectées par les choix de gestion. Il ne s'agit pas, pour nous, de mettre tous les partenaires sur le même plan ; une ONG qui défendrait l'environnement et les salariés une entreprise. Les formes d'investissement sont très différentes.

Au sein du collectif de l'entreprise, il faut donc faire la distinction dans l'ensemble des parties prenantes, entre ceux qui lui reconnaissent une autorité de gestion et ceux qui ont un rapport plus distancié avec cette entité. Il y a une notion d'engagement de participation active. Avec ce principe, on devrait se demander si l'ensemble des actionnaires est engagé dans l'entreprise. Certains s'engagent sur le long terme et confient la gestion de leur capital à la direction de l'entreprise. Ceux qui restent totalement anonymes et veulent quitter le capital lorsqu'ils le souhaitent ne sont pas subordonnés. Il serait préférable alors de prendre en compte un autre critère, c'est-à-dire la reconnaissance de l'autorité de gestion par ceux qui s'engagent aux côtés du dirigeant de l'entreprise. Ce choix donnerait une ligne de démarcation assez différente de la situation actuelle.

4.- La reconnaissance d'une règle de solidarité nous semble manquer gravement dans le droit. Il n'existe pas de solidarité entre l'actionnaire qui vend ses parts aujourd'hui et l'actionnaire qui les vendra dans un mois. Or, cela peut être préjudiciable à la capacité de s'investir dans l'entreprise.

Nous avons travaillé beaucoup sur la plus ancienne règle du commerce international, notamment du droit maritime : la règle des avaries communes. Elle est liée à la reconnaissance d'une autorité. Ainsi, pour un dommage qui est lié à la préservation de l'intérêt commun, le capitaine de navire a toute autorité. En effet, en cas de risques, le capitaine de navire est autorisé à jeter des marchandises par-dessus

bord, si cela peut sauver l'ensemble du navire. S'il le fait pour le bien commun, la perte est commune. Qui doit la supporter ? La règle des avaries communes dit : elle concerne l'ensemble des personnes qui ont intérêt à cette décision, donc tous ceux dont les marchandises ou les biens -l'armateur- sont sauvés par cette décision.

Si on applique cette règle à l'entreprise, cela veut dire que tout ce qui est décidé par l'autorité de gestion, au nom de la prospérité de l'entreprise, de son efficacité, devrait être partagé, en positif comme en négatif. Or, on a oublié que beaucoup de choses peuvent être détruites par les choix de gestion. Les actionnaires peuvent perdre leur capital, mais les salariés peuvent perdre leur emploi. On peut considérer que, généralement, les licenciements économiques sont décidés au nom de la survie future de l'entreprise. Aujourd'hui, ne faudrait-il pas aller plus loin et dire que, si ce sont des décisions prises dans l'intérêt de l'entreprise, alors il faudrait que le dommage soit partagé, c'est-à-dire que les actionnaires assument les coûts sociaux de court et de long termes que vont entraîner les licenciements.

D'autres clauses pourraient être ajoutées, liant les différentes parties engagées dans l'entreprise : si elle renoue avec les bénéficiaires, ceux qui ont effectivement été licenciés, dans l'intérêt de l'entreprise, devraient pouvoir bénéficier des résultats futurs ; si on distribue des actions gratuites, ces personnes devraient pouvoir également bénéficier des bénéfices retrouvés.

Sur ces principes, ce contrat d'entreprise associerait l'ensemble des parties prenantes qui s'engagent dans l'entreprise et reconnaissent une autorité de gestion. Ce droit spécifique de l'entreprise pourrait faire obstacle à la mise en œuvre de la « *corporate governance* », interdire que les actionnaires puissent s'opposer à une décision au nom d'une mission R&D, ou de pérennité à long terme, alors qu'elle ne va pas directement dans l'intérêt financier à court terme des associés.

« C'est dans cet esprit qu'en 2011, l'État de Californie a voté de nouveaux statuts que les entreprises ont la possibilité de choisir depuis le 1^{er} janvier 2012 ».

Une forme semble particulièrement intéressante. Elle s'appelle la « *flexible purpose corporation* ». Elle a été soutenue par un lobby très lié à l'innovation environnementale. Par exemple, la loi dit que l'on peut chercher à promouvoir des effets positifs sur les salariés, sur la communauté ou sur l'environnement.

C'est extrêmement intéressant, car aux États-Unis, un dirigeant qui accepterait une OPA qui ne maximiserait pas la « *shareholder value* » pourrait être poursuivi. Ce type de statut de société permet de faire obstacle à cela et de montrer que l'objectif de l'entreprise, le « *purpose* », peut aller au-delà d'une rentabilité actionnariale, conclut Blanche Segrestin.

Philippe Masson

AGIR POUR UNE AUTRE ORGANISATION DE L'ENTREPRISE ?

« Pour les représentants du personnel, l'entreprise est devenue un bazar complet, ils sont confrontés à des liens complexes entre plusieurs

sociétés commerciales, filiales, etc. Il existe donc une dichotomie entre les véritables décideurs et les employeurs officiels.

Nous avons besoin d'un bon diagnostic, de prendre conscience que cette situation n'est pas le fait de patrons voyous, mais est liée à une organisation précise du droit. Tous les montages financiers que l'on dénonce, les pillages, les procédés de LBO etc. sont autorisés par le Code du commerce. Depuis 30 ans, le Code de commerce s'est remarquablement adapté aux besoins de la financiarisation des entreprises. Le rachat par une entreprise de ses actions a bien été autorisé, il y a 20 ans, par le droit français.

Aujourd'hui, le monstre juridique que représente la SAS (société par actions simplifiée) permet à l'entreprise de définir ses propres règles de fonctionnement avec pour seul « *organe* » obligatoire : le Président. Le reste est réglé par les statuts ou par des pactes d'actionnaires. C'est une invention de 1994, perfectionnée par Dominique Strauss-Kahn et peaufinée sous le quinquennat de Nicolas Sarkozy.

Le droit du travail ne connaît que la société commerciale. Ainsi, un salarié ne peut faire valoir ses droits qu'auprès de son employeur, même si celui-ci est pieds et poings liés parce qu'il dirige une filiale et reçoit ses instructions d'une maison mère très lointaine - ou d'un fond de pension - qui lui-même contrôle un holding etc.

Ces montages nous mènent à des situations schizo-phrènes. Ainsi, un article du Code du travail prévoit qu'un licenciement économique n'est valable que si tous les efforts de reclassements ont été opérés, non seulement dans l'entreprise, mais dans toutes les entreprises du groupe. Sauf que la jurisprudence persiste à dire que le seul débiteur de cette obligation de reclassement est votre entreprise. C'est le cas de l'arrêt « *Flodor* » de 2010 qui dit que la maison mère italienne n'est pas comptable du reclassement préalable des salariés de Flodor. C'est le merveilleux concept de la personnalité morale des sociétés commerciales et de l'autonomie entre ces mêmes personnalités morales.

A partir de là, il faut « *percer le voile* », c'est-à-dire retrouver la réalité des circuits de décision, retrouver la réalité des stratégies, des modes d'organisation derrière ces écrans de fumée que sont les montages financiers, le jeu des filiales, des participations financières etc. Percer ce voile a pour objectif de retrouver le véritable décideur, de décrypter les véritables motifs des restructurations.

Qu'est-ce qui peut nous permettre de percer ce voile ? D'abord les IRP, à condition d'utiliser correctement et complètement leurs prérogatives et de réfléchir à nos pratiques. Il est important de conserver un état d'esprit d'enquête sur les actes de nos employeurs, et pas seulement au moment d'une restructuration. Cette démarche implique de sortir du cadre où sont officiellement constituées les IRP. Par exemple le périmètre des comités de groupes ne comporte pas les fonds de pension ou autres sociétés financières, même si elles possèdent l'essentiel des actions. Les IRP ne peuvent pas se contenter d'avoir connaissance des éléments économiques sur la seule partie franco française de l'entreprise. Il faut aller chercher les informations à l'extérieur. Et aussi rechercher des informations souvent absentes des documents officiels dont la remise est prévue par le droit du travail. Il s'agit de trouver les business plans, les contrats de sous-traitance, voire les pactes d'actionnaires. Et quand on les obtient, on change la donne. Ainsi, la communication du contrat de sous-traitance entre la SFR et différents prestataires a permis de démontrer

que le transfert des « *centres de relation clientèle* » était une opération frauduleuse, visant à éviter des licenciements pour motif économique.

Ce n'est pas un hasard si l'ANI du 11 janvier s'attaque aussi au contenu de l'information des IRP et permet à l'employeur de décider seul de la confidentialité des documents communiqués.

Il faut donc réfléchir à nos pratiques dans les IRP et s'intéresser à des modes de raisonnement inhabituels. On trouve aussi des ressources dans le Code du commerce, dans le Code civil et pas seulement dans le Code du travail.

Comment allons-nous travailler avec les experts ? On a besoin d'être assistés sur des questions complexes et techniques, pour étayer notre stratégie syndicale, mais sans pour autant déléguer nos responsabilités à des intervenants extérieurs, s'agissant notamment de la formation des élus.

Depuis quelques années, des procédures judiciaires innovantes ont été conduites. On a pu, par exemple, établir la responsabilité de la maison mère dans la casse de l'établissement français de Molex. L'entreprise a fermé, mais c'est quelques millions d'euros que l'on va pouvoir demander à la société mère américaine, reconnue co-employeur de sa filiale.

Il faut que les bonnes pratiques soient diffusées et fassent l'objet d'échanges entre élus.

Terminons sur une note optimiste ! La refondation de l'entreprise évoquée par Blanche Segrestin n'est pas utopique. La mise en cause des véritables décideurs est une pratique habituelle dans le droit de la concurrence depuis 40 ans. Les entorses à la libre concurrence prévue par le traité de Rome sont sanctionnées par la Commission européenne et par la Cour de justice sans s'arrêter aux frontières des personnes morales. C'est le cas de Telefunken, qui imposait des prix plancher aux distributeurs de sa marque en s'abritant derrière des décisions de ses filiales, ce qui ne lui a pas permis d'échapper au paiement d'une forte amende. Pourquoi n'en serait-il pas de même en droit du travail ?

Ce qui compte c'est la réalité des processus économiques. L'action juridique donne des indices pour remonter de la responsabilité d'une filiale à celle d'une maison mère et retrouver les véritables auteurs des dégâts sociaux. » ♦

NOS PROPOSITIONS

Quelles actions mener ? interroge Marie-José Kotlicki.

La CGT et son UGICT ont démontré depuis longtemps qu'elles restaient attachées à l'entreprise et ne peuvent imaginer que l'entreprise ne soit qu'une entreprise prédatrice sur le terrain de l'emploi, de l'économie et de l'environnement. Il faut revoir sa contribution à la société.

Dans toutes nos propositions, nous affirmons la nécessité d'un nouveau mode de management et du retour à la qualité du travail. Ces propositions peuvent se traduire par des lois et il ne faut pas faire l'économie du travail avec les chercheurs comme nous l'avons vu par un nouveau statut de l'entreprise, qui sera opposable aux actionnaires.



La question posée est : comment sortir de la gouvernance actionnariale et contraindre la volatilité des capitaux ? Devant tous les gâchis, les difficultés des jeunes diplômés, l'obsolescence de l'appareil productif, **nous devons chercher une façon de produire et de consommer différemment.**

Nous pouvons agir en mettant en place plusieurs dispositifs :

- **En responsabilisant les actionnaires** par un contrat de d'éthique productive d'une durée de 5 ans.
- **Par des droits nouveaux pour les salariés qui leur permettent de retrouver la maîtrise de leur travail** dont les négociations annuelles obligatoires qui concernent le management dans son ensemble, la mise en place de nouveaux indicateurs sociaux, notamment en ce qui concerne la part de la valeur ajoutée.
- **Par un réexamen de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)** pour en faire une réalité. Elle n'est jamais questionnée en interne. Sur un bilan annuel il faudrait évaluer l'impact social, économique et environnemental de l'activité en déduire des recommandations et les suivre avec pour lever la responsabilité sociale des cadres avec un droit à l'alternative.
- **En ce qui concerne l'évaluation, elle devrait comporter un volet éthique professionnelle.**
- **Nous travaillons aussi sur une loi qui permette la reprise des entreprises par les salariés, un LBO¹ salarial** qui donne accès aux financements et préconisons aussi **la mise en place de dispositifs transitoires vers la création de Scop.**

Sophie Binet, membre de la direction de l'UGICT-CGT conclut ainsi ces Rencontres d'Options 2013 :

« Les Rencontres d'Options de l'année précédente portaient sur la jeunesse, elles nous ont permis de construire une proposition de loi cadre, de réactualiser nos repères revendicatifs. Ces Rencontres nous donnent les axes pour écrire notre feuille de route sur le management et le travail pour 2013. Les propositions seront portées devant le Congrès confédéral et dans le débat de toute la CGT ».

¹ Le **leveraged buy-out**, abrégé en LBO, terme anglais pour acquisition avec effet de levier, est une technique financière parfois utilisée pour acheter une entreprise.

Démonter les paradoxes du management

Pour un universitaire, sociologue et chercheur, l'échange avec des militants reste un moment privilégié. Un moment où l'analyse s'enrichit de l'expérience. Depuis 30 ans Vincent de Gaulejac travaille sur « *la révolution managériale* ». Ca tombe bien l'UGICT-CGT aussi. Deux voies différentes, mais des constats et des analyses concordantes.

Les livres :

« **La recherche malade du management** » Vincent de Gaulejac. Éditions QUAE, collection Sciences en questions. 2012. 8,60 €. Téléchargement en pdf 5,50 €.

« **Manifeste pour sortir du mal-être au travail** » Vincent de Gaulejac, Antoine Mercier. Éditions Desclée de Brouwer. Octobre 2012. 15€

L'auteur :

Vincent de Gaulejac est sociologue, directeur du Laboratoire de changement social à l'Université Paris-Diderot, Paris VII.

« *Pour un chercheur, il est important de pouvoir discuter avec des acteurs de terrain* ». C'est par ces mots que Vincent de Gaulejac, sociologue entame cette XXIV^e soirée-débat. Trente années de travaux dans le cadre de l'Université Paris-Dauphine ont permis au sociologue d'anticiper, d'analyser et de comprendre comment la « *révolution managériale* » allait bouleverser la vie économique et sociale des entreprises. Il a d'ailleurs lui-même vécu cette évolution au sein même de l'institution universitaire : « *En 30 ans, l'université de Dauphine, est passée d'une université scientifique, destinée aux sciences de l'organisation, reposant sur 3 disciplines : mathématiques, économie et psychosociologie, à une université de gestion hors du projet scientifique. Son objectif aujourd'hui est de former les élites (cadres et dirigeants d'entreprises) pour la gestion avec les technologies de la gestion, d'organisation, de marketing, de comptabilité, de stratégies financières et de la communication. Des techniques conçues pour optimiser le fonctionnement des organisations* ». Les chercheurs ont très tôt compris que l'organisation prenait le pas sur le reste¹.

« *Aujourd'hui, déclare Vincent de Gaulejac, les organisations syndicales sont tout au fait de ces mécanismes, mais elles peinent à en faire l'analyse. La nature paradoxale de ce pouvoir est en intériorité et pas en extériorité par rapport à l'individu. Nous avons remarqué que les gens sont passionnément amoureux de leur organisation et les processus psychiques de la passion amoureuse collent parfaitement avec leur rapport au travail. C'est la base de la souffrance au travail. Il y a intrication entre les processus psychiques et intra psychiques et les processus organisationnels* ».

Pour lui, la souffrance au travail s'est développée car elle s'appuie sur le narcissisme de chacun, aiguillonné par des mots d'ordre du style « *on est les meilleurs* ». Et de citer en illustration des effets paradoxaux irrésistibles, American express.

LA LOGIQUE DES SPORTIFS DE HAUT NIVEAU

Chez le banquier américain, la notation des salariés s'échelonne ainsi : A, insuffisant ; B, doit faire ses preuves ; C, satisfaisant ; D, au delà des attentes (*clearly out standing*). « *On attend clairement du salarié qu'il soit out standing. Il ne s'agit plus de bien travailler, mais de travailler toujours plus. Toujours se dépasser. Dans cette logique, seuls les médiocres se*

¹« *L'emprise de l'organisation* » Vincent de Gaulejac en collaboration avec M. Pagés, M. Bonetti, D. Descendre. Éditions PUF 1979. Réédité en 1999, éditions Desclée de Brouwer. L'organisation chez IBM.

satisfont de bien travailler. C'est la fuite en avant, le management par l'excellence. C'est la logique d'Amstrong, sur le tour de France et celle des sportifs de haut niveau ».

Ce management par l'excellence, associé à la culture de la haute performance, est relayé par les grands cabinets de consultants vers le privé et le public, dans un second temps. « *Toute la société est ainsi invitée à se couler dans ce modèle* » analyse Vincent de Gaulejac. Trois cabinets de consultants prosélytes monopolisent 80% du marché et professent ces martingales managériales. Mais avec des couacs retentissants. Ainsi avec « *Le chaos management* »² livre de Tom Peters, consultant chez Mc Kinsey, on s'aperçoit que plus de la moitié des entreprises qui avaient servi de modèle pour l'excellence sont en crise. Le nouveau message devient le suivant « *Si vous échouez avant vos concurrents, vous avez une chance de réussir le coup d'après* ».

D'autres travaux universitaires démontrent que « *la violence à l'intérieur [de ces mêmes cabinets] est telle que les consultants ont bien conscience que leurs solutions ne valent rien. Ils vivent dans un monde paradoxal et ils deviennent dingues. C'est une bataille idéologique et politique qu'il faut mener. Peu de responsables syndicaux en sont conscients, sauf en cas de crise comme à France Télécom. Il faut développer des expertises qui contre balancent les expertises des grands cabinets.* »

LUTTER CONTRE UN POUVOIR GLOBALITAIRE

Ce management éminemment paradoxal génère donc la souffrance au travail. Ainsi, l'avancement au mérite se construit sur l'individualisation de la performance alors qu'elle dépend de facteurs collectifs. Il développe la lutte des places et la concurrence généralisée entre les salariés.

« Pourquoi est-il si peu remis en question, interroge le sociologue, avant tout parce qu'il joue sur le registre narcissique et que tout le monde est persuadé que c'est juste ».

Il pointe, tout comme les syndicats, la destruction des collectifs de travail qui étaient des soupapes ou des amortisseurs et qui aujourd'hui ne font plus rempart. Vincent de Gaulejac démontre que la stratégie managériale repose aussi sur « *l'individualisation des revendications, le désamorçage des revendications collectives, le dénigrement des syndicats, voire des corps de métiers. L'individu se retrouve, alors, seul face à ces exigences qui touchent son narcissisme. La plupart des gens qui se suicident sont des gens qui y ont cru, qui ont été reconnus. Ils sont entrés dans une spirale de régression: burn-out, épuisement professionnel et retournent la charge agressive contre eux. Même les militants syndicaux sont pris dans des tensions personnelles car ils ne sont pas formés pour affronter ce type de souffrance. Ils ne peuvent pas se transformer en psychologues, en psychothérapeutes et en assistantes sociales. Mais heureusement, les syndicats existent ne serait-ce que pour préserver le lien, dans le contexte actuel. Les dirigeants et les cadres intermédiaires souffrent énormément et beaucoup seraient prêts à faire quelque chose s'ils pensaient qu'un engagement était crédible.* »

Pour le sociologue-clinique, les syndicats ont pris beaucoup de retard sur l'analyse de cette forme de pouvoir car la gestion est devenue une idéologie. « *Il n'y a pourtant pas une gestion de droite et une gestion de gauche. Il y a une gestion efficiente et une gestion qui ne l'est pas. Cependant, la gestion porte une conception de l'homme dans la société et une conception du pouvoir* ». Il explique le relatif consensus face à la

² « *Le chaos management* » de Tom Peters. Interéditions 1998.

**La gestion porte
une conception
de l'homme dans
la société et une
conception du
pouvoir.**

mise en place des *relations humaines*, après le taylorisme, par l'illusion qu'on allait enfin se préoccuper de l'humain. « *On n'a pas vu ce coup de force idéologique qui sous prétexte de s'occuper de l'humain, le transforme en ressource, en moyen pour le développement de l'entreprise et pas l'inverse. Cette question là n'a pas été prise en compte par des gens qui sont fondamentalement de gauche, humanistes etc. Ils sont tombés dans le panneau* ».

Vincent de Gaulejac évoque un pouvoir « *globalitaire* » dans lequel, on est libre de travailler 24 heures sur 24, de ne plus avoir de bureau personnel. « *Il n'y a pas d'aliénation plus grande et elle est favorisée par les technologies de l'information. C'est le paradoxe de l'urgence : plus on gagne du temps moins on en dispose.* »

Il faut donc se donner les moyens d'analyser la cohérence entre ces modes de management, leur « *novlangue* » et les moyens qui sont mis en œuvre pour l'appliquer. Le sociologue prend l'exemple de la recherche où ce management se traduit par la généralisation, l'organisation par projet. « *On détruit les projets actuels pour obtenir des ressources pour les projets à venir. C'est une perversion. Nous sommes jugés sur des critères, des indicateurs des paramètres le benchmarking qui rend les chercheurs fous.* »

Il note aussi que l'excellence produit aussi de l'exclusion : « *Comment un médecin de l'APHP qui a fait le serment d'Hippocrate, et s'est engagé à soigner tout le monde sans exception, peut-il traiter ses patients en comptant le nombre de points qu'il rapportera ? Est-ce qu'exclure d'un laboratoire les chercheurs non publiant, fait partie du travail de directeur d'un labo ? Il faut lutter contre la prépondérance de la bibliométrie, les stratégies cachées de la publication et qui oblige les chercheurs à tricher. Pourtant la recherche, c'est avant tout le goût de la vérité. Avant pour un chercheur c'était : 30% d'enseignement, 50% de recherche, 20% de management. Aujourd'hui : 30% d'enseignement, 20% de recherche, 50% voire 70% de management. Il faut se doter de tous les outils théoriques et méthodologiques pour mener cette bataille.*

Je ne suis qu'un sociologue clinicien, mais mon hypothèse est que le capitalisme produit, aujourd'hui, de la création destructrice. C'est ça le management par projet : la crise écologique, la crise financière, les risques psychosociaux. » ♦