

MICHEL VAKALOULIS
Université Paris VIII
Département de Sciences Politiques
Docteur en Philosophie
Sociologue

CRISE, GESTION DES ENTREPRISES ET MANAGEMENT ALTERNATIF

**PRATIQUES ET REPRESENTATIONS DE LA GESTION
MANAGERIALE AUJOURD'HUI**

Ouvrage de synthèse

Juin 2015

Ouvrage de recherche publié à l'initiative de l'UGICT-CGT

« Il y a l'efficacité du typhon qui emporte tout sur son passage, mais il y a aussi l'efficacité de la sève qui fait pousser. » (Albert Camus)

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	4
<i>L'évolution des politiques patronales</i>	6
Une gouvernance à la dérive	
La prédominance financière	
<i>Les salariés en première ligne</i>	11
Le salariat n'est plus ce qu'il était	
Le capital humain pose problème	
Des <i>corporate</i> athlètes ?	
Une surimplication subjective	
Facteurs de stress au travail	
La bataille de la reconnaissance	
Efficacité économique et bien-être au travail	
L'intégration des jeunes	
<i>Malaise dans le management</i>	28
La grande mue managériale	
Une fonction subtile	
Un pouvoir d'action limité	
Une surcharge de travail	
La gestion de l'information	
Une visibilité réduite	
<i>Quelles qualités managériales ?</i>	36
Des compétences plurielles	
Une évaluation juste ou juste une évaluation ?	
<i>Quelles marges de manœuvres pour l'encadrement ?</i>	43
L'autonomie fragilisée	
La fonction RH en question	
L'encadrement responsable	
Au-delà de la critique, l'alter management ?	

Quelle reconstruction syndicale ?.....52
Une utilité à toute épreuve
La bataille de l'efficacité

En guise de conclusion.....56

Notice bio-bibliographique sur l'auteur.....59

Avant-propos

L'étude sociologique que nous avons réalisée vise à relever les défis des organisations du travail en s'appuyant sur l'état d'esprit et les préoccupations de l'encadrement. La recherche est conçue comme un outil de réflexion opérationnelle et prospective mis à la disposition de l'UGICT-CGT, commanditeur et éditeur du présent ouvrage. Il s'agit, notamment, d'aborder et d'analyser les points suivants à partir des témoignages recueillis dans le cadre du dispositif empirique de l'enquête :

Faire un bilan provisoire de l'évolution des pratiques managériales dans le contexte de la crise actuelle qui impacte fortement les modes de gestion et les cultures identitaires au sein de l'entreprise.

Eclairer le positionnement, le rôle spécifique et les problématiques de l'encadrement en lien avec les enjeux de la gouvernance des entreprises.

Analyser les ressorts, les forces et les faiblesses de l'activité managériale en attachant autant d'importance aux situations professionnelles qu'aux représentations et ressentis des managers.

Explorer des orientations et des pistes dans la perspective d'un management « alternatif » en mettant en valeur les aspirations des salariés et les expérimentations syndicales.

La démarche empirique de l'enquête s'est basée principalement sur la réalisation de quarante (40) entretiens individuels approfondis (semi-directifs). L'échantillon de la recherche est composé principalement de dirigeants ou de DRH de grandes entreprises du secteur privé (25 entretiens), de responsables syndicaux des principaux secteurs de l'économie (10 entretiens) et d'experts en management et en organisation du travail (5 entretiens).

D'une durée d'une heure et demie en règle générale, tous les entretiens ont été réalisés en situation de face à face avec le chercheur sur le lieu de travail des personnes interrogées. Ils ont fait l'objet d'un enregistrement audio et d'une retranscription intégrale à des fins d'analyse.

Le chercheur a bénéficié d'excellentes conditions de travail pour la réalisation de l'enquête. La disponibilité et la coopération des responsables

de l'UGICT-CGT, malgré la surcharge de travail à laquelle ils sont confrontés, l'envie des enquêtés de s'exprimer avec franchise et conviction, leur souci de contribuer à une réflexion collective attestent que la volonté de prise de recul afin d'apposer un regard lucide et informé sur la situation actuelle est largement partagée. Que toutes les personnes ayant participé à cette investigation et aidé, directement ou indirectement, à sa réalisation trouvent ici les remerciements de l'auteur.

L'évolution des politiques patronales

Le fonctionnement interne des entreprises connaît depuis au moins deux décennies des bouleversements d'ampleur. Les pratiques de modernisation mises en avant par les directions patronales impliquent de rompre avec le passé, celui d'une organisation cloisonnée, bureaucratisée, lourdement hiérarchisée. Le nouveau modèle productif qui voit le jour se caractérise par l'accroissement de la productivité micro-organisationnelle (juste à temps, fluidification de la production, démarche qualité totale, fiabilisation permanente, etc.), la flexibilité du temps de travail (volume) et de sa qualité (polyvalence), la précarité de l'emploi et du statut professionnel.

En toile de fond, les modes de gestion du travail s'en trouvent transformés, à travers notamment l'externalisation des activités à faible valeur ajoutée, le déplacement de l'emploi vers les petites entreprises sous-traitantes et le recours croissant à la mobilité du personnel. Les nouvelles technologies reposant sur la microélectronique et l'informatique viennent à la rescousse de cette mutation productive. Leur usage massif permet une recomposition indissociablement organisationnelle *et* informationnelle de l'ensemble du processus de travail.

En facilitant les revirements les plus spectaculaires sous prétexte d'adaptabilité, la modernisation de l'entreprise installe les agents économiques dans le désarroi le plus total. Elle institutionnalise l'incertitude, subvertit la loyauté d'appartenance, détruit la confiance dans l'avenir. Sous le vocable apparemment rassurant de « réformes de structures » se jouent des réorganisations qui ne sont pas nécessairement justifiées en termes de « bon sens économique » mais qui s'imposent comme des opérations financières rentables pour prouver au marché que l'entreprise est capable de changer. Des entreprises parfaitement viables sont mises sur la touche, emportées par le tourbillon concurrentiel, victimes de stratégies opportunistes de démantèlement et de fusions-acquisitions.

Un mouvement qui a le vent en poupe

« Il y a toujours le gros qui va racheter. Une entreprise plus petite va être absorbée, parfois avec des méthodes managériales très sommaires, rapides, paternalistes. En général, une préparation est faite pour ce qui est du volet financier. Tout cela est très pointu. Mais sur les ressources humaines, qu'est-ce qu'on va donner comme information ? L'enjeu du changement va être éludé. Alors qu'il faudrait mettre en valeur les identités collectives, l'histoire humaine de cette entreprise, en s'intéressant en amont à son mode de fonctionnement, à la pyramide des âges qui la composent. Tout cela est mis de côté, ce n'est pas la première chose qui intéresse les dirigeants. Ils achètent un bien qui a une valeur. Mais on va être sur une valeur de résultats, de chiffre d'affaires. Une valeur financière plutôt qu'une valeur humaine. » (DRH, société d'assurance)

Il est caractéristique que les entreprises de services vivent actuellement le même mouvement de concentration capitalistique que le monde industriel a vécu deux décennies auparavant. Les restructurations en cours visent à produire plus de fluidité et d'interactivité tout en réduisant les procédures et les dispositions organisationnelles qui sont des freins à l'innovation. Mais pour incarner le modèle d'entreprise évoqué dans les discours, les directions d'entreprise opèrent des choix qui contrastent avec les canons habituels des pratiques autorégulées. Au lieu de remettre de l'intelligence dans les échelons intermédiaires du management en suscitant l'envie d'innovation et d'autonomie, c'est la démarche de centralisation-normalisation qui l'emporte le plus souvent.

Or, face aux impératifs croissants de rentabilité des capitaux, le pilotage managérial a du mal à retrouver une cohérence organisationnelle, et encore moins, à maîtriser les effets inattendus de ses orientations. Malgré l'importance du virage de financiarisation, la compétitivité ne se joue pas exclusivement sur le terrain des prix, sinon les producteurs moins disant seraient imbattables. Miser sur la fiabilité du produit, sur l'excellence et la proximité du service, sur le respect des délais et budgets est toujours un gage de réussite dans la durée.

Une gouvernance magistrale ?

« Le monde de l'entreprise est fait de la manière suivante. Au sommet de la pyramide, il y a le Président et la direction générale, une vingtaine de personnes. C'est le COMEX. Après, il y a des cadres dirigeants complètement ignorés qui ne sont associés à rien du tout, et au-dessous, il y a des salariés. La direction est complètement isolée, il n'y a pas de relais. Autrefois, elle n'était pas toute seule, il y avait des centaines de personnes. Aujourd'hui, le cadre supérieur est considéré comme l'ouvrier de base. L'hypercentralisation de la direction d'entreprise dévalorise l'encadrement supérieur. Je pense que c'est dû à une vision de court terme. Mais ce n'est pas forcément voulu, c'est parce que le monde évolue trop vite. Et comme tout s'accélère, il vaut mieux que vingt personnes soient en charge du changement plutôt que cinq cents personnes qui ne comprennent pas pourquoi ça bouge. Alors, on concentre la direction.

- Pourquoi considérer les vingt personnes comme des sprinters et les cinq cents comme des boulets ?

On raisonne à court terme et le monde est à court terme. Quand on fait un changement de cap, c'est plus facile de dire qu'on va faire une réunion de vingt personnes que de faire une réunion de cinq cents personnes. Après, c'est difficile de gérer. Les directions se sont enfermées, c'est une catastrophe. Cela se répercute sur le management au quotidien. C'est partout le même schéma : Une direction resserrée, un président Roi, une cour qui gravite. Il y a le Roi soleil, le directeur financier, le DRH, les grands barons. Ce sont des gens qui vont voir le Roi et lui disent que tout va bien. Ce sont des gens qui pensent pour le Roi. Le roi s'isole. Il y a une coupure entre le Roi, sa cour et les autres. D'autres cadres supérieurs se posent un tas de questions. Au lieu de réfléchir avec les gens d'en haut, ils réfléchissent avec des gens d'en bas. » (Directeur financier, filiale d'un grand groupe industriel)

Les entreprises sont à un tournant de leur évolution. Elles vivent, conjointement, une accélération du temps et une multitude de changements qui sont des véritables bouleversements. Leurs décisions économiques sont volatils et peu sûres, leurs stratégies modulables et réversibles, leurs capacités d'anticipation réduites en fonction des fluctuations du marché. La gestion restrictive de la masse salariale reste, plus que jamais, la variable d'ajustement par excellence.

La logique ici n'est pas d'améliorer la productivité du travail mais d'optimiser le retour sur investissement. Le but n'est pas d'augmenter les richesses à l'état pur, mais la quote-part qui incombe aux actionnaires.

« L'entreprise a changé de nature, elle n'est pas une communauté humaine dont l'objectif est de fabriquer quelque chose d'utile au meilleur coût, elle est devenue une production de cash pour ses propriétaires », observe un consultant en recrutement du secteur privé. Or, ce mode de gouvernance empêche de trouver des réponses aux difficultés que les entreprises se créent elles-mêmes. A son tour, le profil des dirigeants d'entreprise se modifie significativement : ils sont de moins en moins stratégiques et visionnaires et de plus en plus financiers et court-termistes. Par ailleurs, il est frappant de constater leur difficulté de prendre du recul alors qu'ils sont pris dans l'élan de leur propre hyperactivisme.

Toutes ces évolutions rejaillissent sur les représentations collectives. Les salariés ont l'impression que l'entreprise est dirigée en vertu d'intérêts qui sont à l'opposé des leurs. Cela nourrit un sentiment d'insécurité, voire de défiance. Dans ces conditions, comment créer les motifs et les outils qui permettront aux équipes de produire les résultats attendus ? Comment inspirer l'action, sécuriser les moyens, préserver les équilibres ?

La prédominance financière

Le constat est sans appel. La nouvelle gouvernance de l'entreprise s'est répandue comme une véritable traînée de poudre au cours des deux dernières décennies. Cela fut un vrai choc culturel : triomphe de la logique court-termiste (même si la scission entre les entreprises de type capitalistique et celles qui sont porteuses d'un vrai projet industriel, à l'instar de l'aéronautique, est réelle), priorité à la rentabilité immédiate due aux actionnaires, gestion des relations sociales à la hussarde avec des coupes sombres dans les effectifs. L'équilibre entre résultats financiers et dynamique collective de création de richesses s'est déplacé aux dépens du travail. Chaque salarié est considéré comme un coût à compresser.

Quel que soit le secteur d'activité, l'objectif visé n'est pas la perfection du produit ou l'efficacité du service mais la hausse des indicateurs boursiers. Les considérations financières tendent à l'emporter sur les problématiques de la production, du métier, de la culture d'entreprise. Il n'est guère étonnant dans ces conditions de voir la place de plus en plus centrale des questions qui touchent à la santé au travail.

« Il n'y a plus de temps morts, plus de respiration, y compris dans les entreprises de services à forte valeur ajoutée. On est toujours en train de courir. Cela s'est accéléré avec les nouvelles technologies de l'information et

de la communication (NTIC), tout le monde est connecté en permanence. »
(Président, société de conseil)

La structure du pouvoir d'entreprise se resserre autour d'un directoire qui conduit la politique économique et prend les décisions stratégiques, laissant aux étages inférieurs, y compris à l'encadrement de haut niveau, le soin de cautionner ces pratiques nuisibles et de gérer les contradictions, les paradoxes et les tensions qui jalonnent le quotidien des organisations. « Des non industriels sont arrivés à la direction des entreprises, remarque un responsable cégétiste de la Fédération de la métallurgie. Quand on nous dit, ce n'est pas le nombre de voitures que l'on vend, mais la marge opérationnelle, cela fait mal à la tête. »

A cela s'ajoute l'externalisation des risques à travers une stratégie de délocalisations et de sous-traitance souvent malmenée qui finit par brouiller la chaîne des responsabilités et rendre opaque le destin de l'entreprise. Au final, la gouvernance des entreprises est pénalisée par l'alignement sur le court terme et sur le mondial alors que les dirigeants économiques ne sont ni à l'écoute des salariés ni au diapason des besoins des populations dans le cadre de la mondialisation.

Les salariés en première ligne

La crise de 2008 a accéléré l'imposition de la nouvelle gouvernance au sein de l'entreprise flexible. Elle a notamment produit un effet de rouleau compresseur qui place le salariat, et singulièrement l'encadrement, dans un état de vulnérabilité perpétuel. « C'est une transformation globale, on est passé d'une départementale à une autoroute », souligne un dirigeant confédéral de la CGT.

En même temps, la crise prédispose les salariés à réfléchir sur les fondamentaux de leur action : le sens de l'activité, l'avenir du métier, l'orientation de l'entreprise. Le discours managérial les interpelle en tant qu'acteurs du changement, les incite à devenir promoteurs de leur propre transformation. Leurs capacités productives individuelles sont traitées comme capital humain à rentabiliser sans discontinuer. Leur attachement à l'organisation du travail est systématiquement sollicité sans pour autant que l'entreprise s'engage à tenir ses promesses d'opportunités de carrière et de respect de l'apport contributif individuel. L'entreprise protectrice a vécu, la notion ancienne de loyauté n'a guère de cours. Son horizon d'attente est imprévisible.

Les rapports de travail sont traversés par les soubresauts de la crise. Cependant, les salariés ne se laissent pas abattre. S'ils s'impliquent plus qu'avant dans leur profession, ils veulent avoir la contrepartie de leur investissement. Leurs attentes sont à la fois précises et persistantes, réalistes et exigeantes, spécifiques à leur environnement de travail et porteuses d'une signification générale. En cas de déception, cela peut entraîner une défection immédiate. Cette tendance de fond apparaît plus distinctement chez les jeunes diplômés précarisés mais sa portée est beaucoup plus vaste.

Le salariat n'est plus ce qu'il était

La littérature sociologique abonde de témoignages qui insistent sur la fragilisation du monde du travail au fur et à mesure que le filet de protections, construites au fil du temps, est en train de céder sous le double impact de la dérégulation et de la libéralisation. Dans leur conjonction, la dégradation du travail, la précarisation de l'emploi et l'insécurisation de la

condition salariale constituent la tendance de fond de la modernisation néolibérale de l'économie. Au sein de l'entreprise elle-même, le glissement du rapport salarial vers une contractualité commerciale s'affirme avec force. L'externalisation des activités se banalise dans tous les secteurs, le recours à la sous-traitance se généralise dans tous les services.

« On constate une précarisation tous azimuts, y compris dans l'encadrement. Avant, on avait des équipes socle entourées d'intérimaires, maintenant on a des équipes entières formées d'intérimaires, même chez les cadres tels les conducteurs de travaux. C'est une transformation lourde. »
(Dirigeant syndical, construction)

Cette longue séquence régressive produit de la souffrance, de l'isolement. L'enjeu est l'alignement de la qualité de vie au travail sur la performance. Certes, la soumission réelle du travail vivant aux impératifs de l'accumulation est un phénomène qui marque le développement capitaliste dès ses origines. Mais la nouveauté dans la phase actuelle, c'est l'évacuation du lien social de façon systématique à travers l'individualisation des objectifs. L'absence de repères solides sur le plan intellectuel conduit à une perte de sens globale.

Toutefois, les salariés cherchent sans discontinuer des points d'ancrage pour avoir prise sur les réorganisations profondes des activités productives. Ils sont attachés à leur métier, à la notoriété des produits qu'ils fabriquent, à la fonction qu'ils exercent au quotidien. Certains veulent porter le changement, rompre avec les habitudes, être plus créatifs, et surtout, mieux saisir les opportunités professionnelles qui se présentent à eux.

D'autres ne supportent pas le nouveau cours des choses par crainte de déclassement, de mise à l'écart ou de perte identitaire. Ils ont tendance à s'inquiéter plus facilement, à réagir plus vivement contre l'insécurisation. Mais en réalité, ils n'attendent pas grand-chose, hormis la prochaine mutation. D'où la prévalence de symptômes anxieux qui se diffusent imperceptiblement en période de crise bien au-delà de ceux qui souffrent de précarités. Ainsi, le nombre de salariés qui sont mécontents, inquiets, et potentiellement, « frondeurs » ne cesse d'augmenter.

« Il faut qu'il y ait un événement extérieur pour que les salariés pensent leur condition, et plus globalement, la nature du système. Quand il y a une crise, y compris chez le voisin, voir le vent du boulet se profiler, c'est là qu'on commence à se poser des questions. On se dit qu'on l'a échappé belle. » (Responsable syndical fédéral, métallurgie)

Le capital humain pose problème

Les entreprises sont dans une fuite en avant perpétuelle. C'est le résultat d'une généralisation de l'économie de marché dont le dogme concurrentiel atteint aujourd'hui l'apogée. Ce mouvement est lisible à partir des années 1980 où il s'opère un basculement sémantique dans l'univers entrepreneurial. Un groupe d'expressions est ringardisé comme « classes sociales », « antagonisme », « grève », « ouvrier »... Parallèlement, on assiste à la montée d'autres expressions : on parle volontiers de « salarié » et non plus de travailleur, d'« emploi » et non plus de rapport de travail, de « dépenses sociales » et non plus de financement de la protection sociale. Il est de bon ton de fustiger le « coût du travail », mais le « coût du capital » reste innommable.

Un monde en mouvement

« Nous pouvons distinguer plusieurs traits marquants, même s'il s'agit de les spécifier en fonction de la taille des entreprises. Premièrement, le marché concurrentiel à travers le monde a triplé au cours des vingt-cinq dernières années, passant de 1,3 à 4 milliards de personnes. De nouveaux acteurs sont arrivés qui n'existaient pas auparavant. L'explosion démographique impacte le mouvement de la formation des prix. Par exemple, les Chinois deviennent les rois des nouvelles énergies parce qu'ils ont la possibilité de fabriquer des produits et de les vendre avec des effets d'échelle considérables qui font baisser les prix.

Deuxièmement, l'avènement de la mondialisation implique que toutes les économies sont en interdépendance. Elles se tiennent par la barbichette. Par conséquent, l'effet papillon peut arriver en permanence et bouleverser très rapidement les situations acquises. L'incertitude et l'emprise du court terme ne cessent de s'accroître.

Troisièmement, les nouvelles technologies de l'information et de la communication transforment les relations au pouvoir, à l'espace et au temps.

Quatrièmement, les métiers se transforment rapidement et en profondeur. Je cite souvent une étude de l'Unesco selon laquelle la moitié de toutes les connaissances nécessaires pour tenir un métier seront probablement obsolètes dans dix ans. Cette perspective pose de redoutables problèmes en matière de formation, de transmission, d'innovation. Par exemple, si les anciens transmettent des choses qui ne sont plus reçues, à quoi cela va-t-il servir ?

Cinquièmement, la nouvelle génération arrive en étant indiscutablement câblée autrement. Comme l'explique Michel Serres dans *Petite poucette* (Le Pommier Manifestes, 2012), consulter Wikipédia et échanger avec les pouces en recevant sans discontinuer un flux d'informations n'excite pas les mêmes zones

corticales. Maintenant, les jeunes ont théoriquement tous les savoirs possibles dans leur ordinateur portable. Culturellement, on fabrique des mutants. Il se creuse ainsi un écart entre des systèmes pédagogiques laborieux qui existent pour justifier les enseignants et cette façon extraordinaire d'accéder au savoir d'un seul clic.

Enfin, un sixième élément marquant est l'irruption des capitaux nomades (fonds de pension, capital risques, etc.) qui viennent équiper le capital d'entreprise non pas pour faire durer l'entreprise mais pour rentabiliser le capital employé. » (Dirigeant de société, spécialiste des questions d'entreprise)

Dorénavant, les impératifs de flexibilité, de mobilité stratégique et de performance financière l'emportent sur l'ancien « contrat social » qui comportait sécurité de l'emploi et promotion exclusive du personnel à l'interne. Le salarié est devenu bel et bien un « risque » pour l'entreprise. Quant aux dirigeants des grands groupes, malgré les discours édulcorés et faussement rassurants de défense de l'entreprise, ils sont de moins en moins intéressés de préserver leurs différentes filiales, d'assumer leur métier d'entrepreneur. Ils n'apportent même pas de projet d'avenir, ils sont simplement des intérimaires de tel ou tel produit au service prioritaire des actionnaires. Cette bévue est le fondement de toutes les stratégies de « sécurisation » du Capital.

Autant dire que le modèle de « loyauté mutuelle et de parties prenantes » a vécu. La crise n'a fait qu'accentuer un mouvement de fond mondial qui était déjà amorcé. L'intermédiation financière fabrique la *légende de la performance* à laquelle toute la hiérarchie est tenue de s'aligner. Par delà l'adhésion formelle, qui peut cohabiter avec des sentiments de doute et d'incrédulité à l'égard de la « rationalité » patronale, c'est l'engagement substantiel aux objectifs qui est exigé en vue d'optimiser la rentabilité financière.

Ce système d'injonctions centralisées présuppose un pilotage extrêmement détaillé à l'aide d'indicateurs de gestion, d'évaluation et de classement dont la prolifération semble tenir lieu de stratégie de substitution. C'est une manière de ne pas être pris au dépourvu, de rester dans un cadre sécurisant. Souvent mal conçus et peu interrogés quant à leur pertinence, une grande partie de ces indicateurs font l'impasse sur les réalités du travail vivant. Les seules valeurs qui comptent sont les valeurs comptables. La création de valeur actionnariale à court terme est devenue une préoccupation centrale des élites dirigeantes aussi bien comme critère d'investissement et comme moyen de mesure *a posteriori* de la performance de l'entreprise. Il s'agit de susciter une variation substantielle et chronique du cours de

Bourse, qu'elle soit baissière ou haussière, parce que c'est à ce niveau que se fait le profit du spéculateur.

Du coup, la communication financière de l'entreprise se transforme en instruction qui se décline à tous les échelons de la hiérarchie jusqu'aux objectifs individuels. La réalisation des indicateurs est le seul mot d'ordre valable, sinon le cours de Bourse « risque de boire la tasse ». L'entreprise ne se donne plus des objectifs fiables et viables, elle met en place uniquement des projets qui promettent de gagner « encore plus d'argent ». Elle ne se pose plus la question de savoir quelle est l'utilité de ce qu'elle produit, elle regarde juste combien cela rapporte. Le diktat financier l'emporte sur la valorisation du travail.

« Quand on est embêté sur un sujet, on sort les chiffres. On montre qu'on a lâché ici, mais à côté cela fonctionne. On est dans un monde paradoxal, on est critique par rapport à des systèmes dans lesquels on rentre volontiers. Derrière les mesures, on peut tricher parce que l'être humain a une capacité d'adaptation extraordinaire. On peut donner des bons résultats apparents, mais être mauvais derrière. Aujourd'hui, on a l'impression d'être dans un système plus soviétique que soviétique. On produit du chiffre pour du chiffre. Je pense qu'il y a même des gens qui pourraient vivre juste de cela. On se demande pourquoi on travaille, pourquoi on produit. » (Cadre expert, entreprise publique)

Or, les outils miracles de la nouvelle gouvernance d'entreprise sont incapables d'améliorer la performance collective, et partant, de redonner de la confiance et de la « vertu » au système. Leur univers opérationnel est peuplé de leurres, de mensonges, d'approximations fâcheuses qui saturent l'espace interne de l'entreprise. Les procédures normalisées qui régissent l'activité laborieuse excluent les véritables échanges sur le fond des « choses ». Chacun est replié sur son poste, en train de s'affairer autour d'indicateurs individuels. Et derrière chacun indicateur, il y a un contrôle systémique qui réduit l'individu à un nœud dans un jeu d'interactions où l'on suppose que tout stimulus renvoie à une réponse calibrée. La parole autonome est confisquée, ce qui est constitutif de la personne dans sa chair et sa subjectivité est évacué. D'ailleurs, les indicateurs de la performance ne tiennent absolument pas compte de la nécessité de se déconnecter pour décompresser, pour retrouver un espace de liberté et de sérénité.

C'est pourquoi on peut parler de « harcèlement organisé » qui renvoie les travailleurs à leurs limites de façon perpétuelle. Finalement, il est difficile pour les salariés de sortir de la relation harceleur/harcelé. En effet, ces organisations suscitent constamment des sentiments confus et

contradictoires qui vacillent entre solitude impuissante, lié à l'acharnement productif qui les décline, et superpuissance solitaire, lorsqu'ils parviennent, pour certains, d'instrumentaliser et de dominer les autres.

Luttes de subjectivation

Le témoignage recueilli auprès d'une consultante expérimentée en organisation et management d'entreprise est très instructif pour notre recherche. Comme elle l'explique, les salariés de la génération précédente étaient « très fidèles » et « très porteurs » de leur entreprise. Aujourd'hui, en revanche, ils apparaissent plus distancés, même les quinquagénaires. Certes, ils jouent sincèrement leur rôle et s'alignent sur la stratégie de l'entreprise. Pourtant, dans leurs convictions intimes, ils sont loin d'être attachés viscéralement à l'entreprise. Les lignes managériales chargées de porter le projet de l'entreprise font les plus virulentes critiques par rapport à cette évolution. Prises en étau entre les salariés et les directions, entre les pressions du business et les impératifs de gestion de proximité, elles se retrouvent dans des « situations paradoxales ». Cela concerne tout le *middle* management. Ce sont les premières à devoir porter un discours d'alignement et d'engagement alors qu'on leur demande, simultanément, de prendre du recul et de la distanciation par rapport à l'efficacité de l'organisation. C'est une double contrainte : « On leur demande de porter un truc et d'être aveuglement dans le truc, et en même temps, cela c'est nouveau, on exige d'eux une capacité d'ajustement permanent et d'autocritique du système. »

A entendre l'argument de l'enquêtée, cette contradiction se répercute sur les modes de management et sur la vulnérabilité des personnes. La crise n'a fait qu'accentuer ce climat de défiance, de désinvestissement et de désengagement profond. Pour répondre à cette pression, « le management mise sur le psychologique ». On avance d'un cran dans la captation de la subjectivité. Pour maîtriser les personnes, il ne s'agit pas de les appâter dans une logique motivationnelle, mais plutôt de les isoler, en leur donnant des objectifs qui ne sont pas forcément clairs. Même dans la gestion collective des projets, chacun est seul devant sa responsabilité. Dans ce contexte, les salariés intériorisent les exigences managériales et les répercutent sur eux-mêmes, en se remettant en question individuellement. Ainsi, quand une personne échoue dans son travail, elle vit son échec comme un véritable effondrement psychique. « On n'est plus dans le registre professionnel mais dans le registre de la psychopathologie. »

Des corporate athlètes ?

Un des terrains de notre investigation est une entreprise multinationale spécialisée dans des biens de consommation courante. Sa culture managériale anglo-saxonne valorise les qualités d'initiative, d'autonomie, de responsabilité des collaborateurs. Le chef d'équipe est considéré plutôt comme un « facilitateur » pour motiver et accompagner les salariés, renforcer la cohésion des collectifs de travail, diminuer les tensions collectives. L'esprit maison fait l'objet de toutes les attentions. La fierté d'appartenance au système globalisant apparaît comme la condition nécessaire et la manifestation extérieure de la « bonne intégration ». « C'est une belle boîte, commente un jeune cadre commercial, assez addictive dans son fonctionnement, avec d'excellents produits, de très bons bâtiments, tous les outils, une salle de sports, des activités et des facilités diverses, des moyens uniques, on est tellement grands ! »

En même temps, la bonne image initiale est tempérée par un regard biaisé qui constitue l'envers du décor. Beaucoup de salariés admettent que travailler pour une multinationale est une « chance » tout en ayant l'impression d'être un numéro, remplaçables au gré de leur performance et des aléas économiques. Un grand groupe est une « machine bien huilée », mais il est difficile à manœuvrer et à faire changer de direction. Si les salariés bénéficient de certains atouts comparativement à ceux d'entreprises plus modestes, leur « capital d'énergie » est constamment soumis à des contraintes de rentabilité et de productivité. Toute l'ingénierie de training en ressources humaines et de développement personnel risque d'accentuer les effets intrusifs sur la subjectivité des travailleurs, en instrumentalisant le bien-être au travail pour accroître le résultat comptable.

De même, si le business modèle en vigueur crée des attentes en termes de parcours ascensionnels, il suscite aussi des déceptions qui conduisent à une fragilisation de l'adhésion, voire au désinvestissement de ceux qui ont atteint le niveau maximal de leur évolution professionnelle. En fin de compte, la prégnance de l'*esprit corporate* ne saurait empêcher le développement de comportements d'opportunité, notamment chez les jeunes salariés plus enclins à déclencher des litiges ou à adopter une posture de négociation permanente, mais aussi auprès de nombreux cadres ayant une forte ancienneté au sein du groupe mais se disant prêts à faire défection si l'entreprise ne répond plus à leurs aspirations professionnelles.

Une surimplication subjective

De nombreux salariés vivent des situations stressantes au travail, même s'ils ne se trouvent pas forcément en situation de fragilité psychologique. Les contraintes du nouvel ordre productif et l'emprise des outils de gestion convoqués par le management moderniste suscitent des comportements de perplexité et d'inquiétude. Certaines situations professionnelles sont susceptibles d'engendrer un déséquilibre entre ce qui est demandé à l'agent de faire dans le cadre de son métier et les ressources dont il dispose pour y répondre. Quand ils s'installent dans la durée, les phénomènes de surcharge, de crispation et de stress ont toujours un coût pour la santé de ceux qui les subissent, mais également, des répercussions négatives sur le fonctionnement de l'entreprise.

Précisons d'emblée que, selon plusieurs témoignages recueillis, le stress ressenti dans le milieu professionnel n'est pas nécessairement une « mauvaise chose ». Il n'est uniquement contre-productif et paralysant mais, sous certaines conditions, peut s'avérer indispensable pour « booster » l'activité, relever des défis, « donner la pêche ». Et surtout, inciter à des remises en cause nécessaires pour expérimenter et innover. « L'urgence, c'est ce qui me stimule, je préfère être au taquet tout le temps, mais c'est épuisant », affirme un ingénieur projet d'une grande entreprise industrielle. En tant que puissant stimulant qui aide à se concentrer et à être plus réactif, le stress « positif » ferait donc avancer les choses. A condition de savoir le gérer, le relativiser. Sinon, il peut anéantir la motivation, désorganiser la coopération.

Les situations de stress ne sont pas vécues de la même manière d'une personne à l'autre. Elles ne sont pas toujours conscientes au moment où elles apparaissent. Elles se manifestent par des voies multiples et complexes : agacement contre les fortes exigences managériales, fatigue passagère ou durable, tension due aux micro-agressions et autres nuisances de la vie professionnelle, effervescence lors des « pics » d'activité, découragement lié aux difficultés d'une nouvelle prise de poste ou à l'imprécision des tâches confiées, la liste n'a rien d'exhaustif. Enfin, elles admettent des variations d'intensité selon le profil, l'expérience et la capacité de « détachement » des agents.

Par exemple, certains salariés supportent mal d'être constamment en flux tendus, de multiplier les tâches, de ne pas pouvoir « décrocher ». Le risque de créer un effet d'entonnoir est perceptible. Ils sont souvent

irritables, manquent de sommeil, somatisent. Travailler dans un milieu hyper compétitif ne fait qu'aggraver la souffrance au travail. D'autres parviennent à mieux gérer la complexité des missions qui leur sont confiées ou l'insécurité par rapport au business.

Or, quelle que soit la capacité d'absorption du travail et de résistance aux pressions de l'immédiat, il faut se fixer des limites pour ne pas se retrouver dans l'impasse. La solidarité intergénérationnelle au sein de l'équipe et l'appui managérial aux salariés les plus exposés, en particulier les jeunes embauchés, sont ici des éléments déterminants. Le rôle de l'encadrement de proximité est aussi primordial pour mettre les agents « à l'aise », les encourager dans l'expérimentation de leur poste et faire remonter leurs difficultés et leurs problématiques. La prise de recul est nécessaire pour repérer les nouvelles formes de stress dans la « normalité » de l'activité quotidienne.

« Le management doit éclairer le chemin, donner la lumière pour que les personnes aient la possibilité de choisir en connaissance de cause. Il faut toujours s'atteler à cette démarche, même si les gens sont débordés dans leur travail. L'élément principal de prévention du stress est de s'assurer à chaque fois que la personne puisse avoir les moyens de surmonter les difficultés et voir clair dans la façon de faire des choix. Rien que cela, c'est apaisant. »
(Directeur général, industrie pharmaceutique)

Facteurs de stress au travail

Les causes à l'origine du stress sont nombreuses et évolutives. Certains métiers, postes de travail ou situations professionnelles, marqués notamment par de fortes exigences quantitatives et qualitatives, sont plus propices à l'apparition du stress. Les périodes de réformes et de restructurations sont toujours propices pour accentuer la charge de travail et faire pression sur les salariés. En l'absence d'un dialogue permettant de s'informer (pour anticiper ce qui va se passer) et de retrouver la confiance, le stress représente un état de tension psychologique qui émerge dans un contexte de forts enjeux dont on ne maîtrise pas les paramètres. A ce propos, plusieurs motifs de situations anxieuses au travail peuvent se juxtaposer et se superposer :

- Le *régime d'urgence* dans lequel fonctionnent les équipes. La non-maîtrise des échéances, les délais intenable, l'accélération des rythmes de travail tend à déconcerter les salariés et à détériorer le climat relationnel au sein de l'équipe.

- Le stress provient également de la *mauvaise organisation du travail*. Celle-ci est souvent due à des insuffisances managériales dans la distribution et l'animation des missions et des tâches, à l'absence d'une reconnaissance de l'effort consenti, à l'isolement des différents interlocuteurs qui conduit à la dégradation de la communication. L'activité professionnelle se trouve ainsi entravée par des responsabilités fragmentées et mal définies, des conditions de travail peu attractives, des plannings qui ne sont pas réalistes, etc.

- La *surcharge de travail* est un important facteur de stress. Pour ceux qui sont attachés aux standards d'excellence du métier, ne pas arriver au bout de leur activité est source d'insatisfaction, voire de frustration. A force de vouloir être dans une démarche permanente de performance, ils s'autoadministrent les recettes remontantes du management et se mettent la pression eux-mêmes. La surcharge peut avoir des causes diverses : équipe en sous-effectifs, répartition inégale du travail, manque de compétences opérationnelles suite à des départs massifs en inactivité. Il est significatif que les encadrants de proximité peinent souvent à réconcilier des objectifs contradictoires, à hiérarchiser les différents projets et missions qui s'imposent à eux. « Dans les programmes des RH, il y a toujours les deux balances, 80 % de choses sont très importantes, 20 % le sont moins, mais les chefs vous disent que les 20 % il faut bien les faire aussi. » (Manager commercial, entreprise de distribution) Parfois, le même dilemme se pose dans les relations avec les collègues d'un autre service, les prestataires externes ou les clients. S'adapter à un tel environnement instable et exigeant crée forcément de l'anxiété. Comment trancher dans l'urgence ? Comment prioriser quand tout doit être fait simultanément ? Comment évacuer la pression qui vient de différents endroits et se focalise sur la même personne ou sur le même collectif ?

- Le fortuit comme l'inconnu engendrent du stress. L'irruption des aléas qui chamboulent la programmation journalière des tâches, la nécessité d'intervenir rapidement sans connaître la cause d'un dysfonctionnement ou la solution adéquate, l'appréhension de « mal faire » à défaut de maîtriser totalement les données d'une opération sont des facteurs susceptibles de provoquer du stress professionnel. Dans ces conditions, la solidarité entre collègues et le soutien de la hiérarchie sont essentiels pour évacuer le stress et relativiser la pression des injonctions paradoxales qui pèsent sur les agents concernés.

La bataille de la reconnaissance

Les salariés sont très sensibles à la question de la reconnaissance du travail effectué. Il est essentiel de se sentir reconnu pour être efficace dans la durée. La reconnaissance est le retour positif sur les actions menées qui donne du sens à l'investissement dans l'entreprise. Elle est l'expression concrète d'une *récompense du mérite, de l'implication, de la mobilisation de soi*. Qu'elle soit verticale (par la hiérarchie) ou horizontale (par les collègues, les collaborateurs externes ou les clients), elle est une valorisation qui conforte le professionnalisme et stimule la motivation.

« Reconnaître les qualités et les compétences, la performance et l'investissement est un moyen de motiver la personne en lui expliquant qu'elle a fait des choses importantes. » (Cadre marketing, entreprise commerciale)

Les attentes de reconnaissance portent d'abord vers l'encadrement de proximité. C'est la hiérarchie directe qui valide le travail accompli, distribue les nouvelles tâches, attribue les avancements de carrière et les augmentations de salaire. Lorsque cette reconnaissance est traçable, via des annonces en public et d'autres signes extérieurs, elle constitue un faire-valoir qui reconforte la place du salarié dans l'entreprise. La crédibilité auprès des membres de l'équipe ou des collègues des différents services est également un élément de réassurance et de motivation personnelle dans le travail. L'intégration dans les collectifs de travail est une lutte de reconnaissance pour se faire accepter dans l'égale dignité par les pairs et pouvoir progresser dans l'entreprise.

« La plus grande reconnaissance est que les gens avec lesquelles je travaille aient la même envie que moi de venir travailler le matin. Quand on y donne une importance pour soi-même, ça se sent : là on se dit qu'on est vraiment utile. Mais cela ne marche pas toujours comme ça ; parfois cela marche seulement pour certains et pas pour d'autres. » (Cadre technico-commercial, entreprise de distribution)

La reconnaissance n'est pas un processus linéaire ni un simple jugement positif établi de manière définitive. Elle représente l'accusé de réception de l'apport contributif de l'agent. Elle renvoie notamment à un ensemble de marques de considération et de pratiques de rétribution, individuelles ou collectives, matérielles ou symboliques, formalisées ou informelles qui ne prennent sens que dans leur complémentarité. Analytiquement, nous distinguons les leviers suivants :

- La reconnaissance financière incluant le salaire et les primes qui récompensent l'implication personnelle et/ou collective. C'est un motif partagé par tous les salariés, sans exception. « Il ne faut pas se voiler la face, je viens travailler pour me faire vivre, si on me dit merci sans reconnaissance pécuniaire, ce n'est pas suffisant » (Cadre technique, industrie). En revanche, être mal payé est le plus souvent perçu comme un signe de non-reconnaissance, sinon de déclassement social. Du coup, le salaire peut être vécu comme une forme d'injustice, même si le niveau de rémunération est confortable. Cette perception est susceptible de s'aggraver ou de s'améliorer en fonction de la charge du travail, des perspectives d'évolution du poste et de montée en responsabilités et en compétences, et encore, de l'intercomparaison avec les formes de rémunération dans d'autres services ou à l'extérieur de l'entreprise.

- La reconnaissance symbolique renvoie à la valorisation et le respect de la personne, la considération de sa parole et son association au fonctionnement de l'entreprise. Elle se manifeste par différents canaux, comme les encouragements et le soutien lors d'un entretien hiérarchique, les félicitations orales ou écrites pour le travail accompli, les remerciements publics pour faire savoir une réussite individuelle ou une performance collective, etc. La prise en compte des observations et des avis des personnels accrédite l'idée que les « exécutants » sont capables de peser, à partir de leurs expériences et de leurs compétences, sur les choix effectués par les *executives*. En outre, la communication managériale sur l'accomplissement des objectifs et des missions est un vecteur crucial pour la dimension symbolique de la reconnaissance parce qu'elle participe à la construction de l'image de soi des collaborateurs dans l'entreprise. « Il faut reconnaître non seulement les performances *business* transversaux, mais aussi la réalisation de projets qualitatifs. Vous ne pouvez pas imaginer l'importance que cela a pour les salariés d'être applaudis sur scène par des gens et de recevoir une statuette. Même les gens qui applaudissent, ils se projettent. » (Directeur général, industrie pharmaceutique) Toutefois, dans beaucoup d'endroits, les managers ne mettent pas suffisamment en avant le travail en équipe et ne savent pas remercier les agents en valorisant les atouts et les forces de leur engagement.

- La qualité de l'emploi (stabilité professionnelle, gestion prévisionnelle des carrières, contenu valorisant des missions attribuées) est un facteur crucial pour stimuler le rapport au travail.

Les pratiques de reconnaissance passent, en l'occurrence, par l'enrichissement des tâches confiées et des projets professionnels mis en chantier, l'accompagnement managérial pour conforter la prise des responsabilités de l'agent, l'aide en matière de formation et d'acquisition de nouvelles compétences pour mieux gérer les trajectoires professionnelles en congruence avec les choix de vie et les valeurs de chaque salarié.

Efficacité économique et bien-être au travail

Comment conjuguer efficacité et qualité de vie au travail ? Gestion performante et respect exemplaire des droits des salariés dans l'entreprise ? Promotion de l'innovation et établissement d'un cadre sécurisant pour tous ? Il est évident que cette triple interrogation est menée aujourd'hui dans un contexte de crise qui déconcerte les salariés et déstabilise les organisations dont le changement perpétuel est devenu une « affaire » rentable.

Dans les faits, la modernisation de l'entreprise tourne à l'avantage des employeurs qui reprennent l'initiative, largement aidés par la *généralisation du flux tendu*, pour transformer en profondeur l'organisation de la production des biens et des services. L'institutionnalisation de l'incertitude ainsi que le doute sur la capacité des organisations économiques de surmonter les difficultés portent à son paroxysme le conflit entre souci de rentabilité et prise en compte de la dimension sociale du travail.

Encore faut-il préciser que les principaux indicateurs dont l'entreprise se sert pour déterminer sa « santé financière » (dont l'excédent brut d'exploitation avant impôt) ne mesurent que la performance comptable réalisée et non pas le coût du désordre organisationnel induit par les politiques patronales. Ces dégâts sont consubstantiels aux orientations stratégiques du capitalisme d'entreprise qui se cachent derrière les mots apparemment rassurants de « réorganisation » et de « réforme ». Ils sont pour beaucoup responsables dans le désengagement d'acteurs en perte de sens par rapport à leur travail.

D'où l'intérêt de reconsidérer la relation entre l'efficacité économique et l'efficacité sociale. Privilégier le profit immédiat des actionnaires serait faire l'impasse sur l'innovation et la pérennisation de l'entreprise. Pour apaiser les tensions et réduire les points de crispation, il est donc nécessaire d'inverser les normes de gouvernance des entreprises en vigueur. Le fait de maintenir une ambiance de travail positive, où les collaborateurs se sentent

intégrés et valorisés, améliore la performance globale et auto-alimente la motivation de chacun pris séparément.

La convivialité entre collègues n'est pas une question de supplément d'âme mais un enjeu vital de l'organisation du travail. Elle représente une brique essentielle à la bonne santé (économique et humaine) de l'entreprise où se jouent la mutualisation des connaissances, la synergie des activités, la transmission des ficelles du métier. Elle ne se décrète pas mais se construit au quotidien. Les endroits où il fait bon vivre, en termes de qualité de vie au travail, sont une fantastique source d'attrait de talents prêts à s'investir pleinement dans des projets qui s'avèreront passionnants. Assurément, l'attachement des salariés à leur rôle professionnel est le secret de la réussite. En l'absence d'une réelle adhésion, le projet d'entreprise n'est plus l'expression de la volonté de vivre et de travailler ensemble mais un mot vide de sens.

« Un seul argument : le principe émetteur de l'efficience, c'est l'envie. Quand on génère l'envie, on génère l'efficience. L'envie paie plus que la contrainte. A partir du moment où vous cultivez l'envie, vous dégonflez la contrainte. On vit dans un univers où les jeunes salariés ne font plus que des choix de marques mais aussi de qualité de vie. Si vous ratez le système de valeurs entrepreneuriales, vous vous privez de la possibilité d'avoir de bons collaborateurs. » (Directeur général, industrie pharmaceutique)

L'intégration des jeunes

L'éclatement institutionnel de l'entreprise comporte non seulement une dimension fonctionnelle mais aussi une dimension générationnelle. Sous l'effet de plusieurs séries d'évolutions destinées à améliorer les positions concurrentielles et l'efficience économique et financière, c'est la dynamique intergénérationnelle elle-même qui subit d'importantes transformations. L'organisation de l'entreprise ressemble de plus en plus à un mille-feuille complexe et difficilement lisible dont les mécanismes incitatifs peinent à mobiliser les salariés.

En dépit des beaux discours managériaux, la reconnaissance et l'appréciation des compétences individuelles et collectives qui existent en son sein font largement défaut. Le vivre ensemble se dégrade dans la mesure où la disponibilité de chacun pour participer à des projets et des questionnements transversaux ne cesse de diminuer. La saturation des temps productifs conforte la fragmentation et l'enclavement à tous les niveaux. L'expérience au travail devient fondamentalement une épreuve agonistique à

l'issue incertaine. Le territoire de l'entreprise est désormais dépourvu d'un principe unificateur et s'apparente à une juxtaposition d'espaces repliés sur eux-mêmes.

La gestion par les âges contribue au morcellement des effectifs en tranches séparées. Aux deux extrémités se situent les jeunes, dont l'embauche est souvent envisagée par les directions d'entreprise comme une prise de risques, et les séniors qui représentent, à partir de 55 ans, un problème (« ils coûtent cher », ils ne sont pas suffisamment « souples » et « maniables ») plutôt qu'une solution au vu de leurs qualités et de leurs atouts. Or, comme le résume un fin praticien et connaisseur du monde de l'entreprise, une société qui a peur de ses jeunes et qui méprise ses « vieux » n'aura pas un grand avenir¹.

L'intégration des jeunes, au même titre que la gestion des parcours professionnels et des fins de carrière, peut être considérée comme un baromètre du bon fonctionnement de l'entreprise. Une intégration réussie valorise la marque employeur et renforce l'attachement à l'entreprise. Le processus de « fidélisation » des nouveaux arrivants, sans doute résistible et réversible, se gagne progressivement, à efforts constants. Mais il est aussi susceptible de se rompre soudainement, rapidement.

Dans les faits, les directions d'entreprise sont confrontées à de sérieuses difficultés pour « manager » la nouvelle génération de salariés. Cette dernière est réputée « individualiste », en quête de reconnaissance particulièrement marquée et d'épanouissement personnel. Elle est curieuse par nature, « branchée » sur l'air du temps, incrédule et interrogative jusqu'au point de s'apprêter à casser les codes traditionnels. Pragmatique, elle se méfie spontanément du récit de la « modernisation » de l'entreprise parce qu'elle constate un grand décalage entre le discours sur les valeurs (solidarité, cohésion, ascenseur social) et la réalité. Beaucoup d'affichages, mais peu d'actes.

En particulier, les modalités d'entrée des jeunes embauchés dans la vie active sont largement marquées par la précarisation de l'emploi et la dévalorisation de leur effort. Les conditions matérielles et contractuelles de leur intégration dans l'organisation du travail sont souvent déplorables. Cela accentue le regard désabusé sur l'univers de l'entreprise et réactive leur conviction intime de représenter une variable d'ajustement. Et pour cause, le poids de la flexibilité repose en grande partie sur leurs épaules. D'où la frustration ressentie de manquer d'expérience pour être embauchée.

1. Hervé Sérieyx, *Jeunes et entreprise*, Paris, Editions d'organisation, 2005 ; *Génération placard, générations espoir ?*, Paris, Maxima, 2012 (avec Dominique Thierry).

« Les jeunes rament pour avoir un boulot et ceux qui en trouvent, ils sont souvent déçus. Même les personnes qui ont fait des études brillantes, quand ils trouvent un stage, ils sont contents, quand ils trouvent un CDD, c'est le début de l'extase, et le CDI, comme il n'arrive presque jamais en début du parcours, ils ne savent pas ce que cela fait. » (Dirigeant d'un groupe industriel du secteur aéronautique)

Pourtant, on ne saurait conclure dans la précipitation que le travail rime forcément avec souffrance et servitude. La fierté de travailler reste un trait identitaire majeur. Même dans ses formes dégradées, le travail participe à une problématique positive de construction des sujets sociaux qui s'efforcent de positiver l'accès à l'emploi comme un gage de liberté et d'indépendance économique. Même entravé et aliéné, il représente une opportunité de s'engager, de grandir, de réaliser son potentiel. Même quand il n'est pas synonyme de « plaisir » ou d'« épanouissement », il reste une valeur substantielle. Il cristallise de multiples exigences individuelles tout en constituant un lieu de connexion. Un creuset du lien social.

Les attentes des jeunes salariés portent prioritairement sur l'ambiance de travail, l'intérêt du métier et des missions, le niveau de rémunération et les possibilités d'évolution professionnelle. Ils sont aussi particulièrement attentifs à l'existence de parcours professionnels diversifiés, pour y trouver leur compte, et au rythme de la carrière, pour évoluer rapidement. Ces dispositions suscitent parfois l'incompréhension du management qui y discerne l'« impatience » des nouveaux entrants, voire leur préférence marquée pour les « tâches nobles ». Toute la difficulté est de tempérer une telle précipitation, avérée ou supposée, sans enrayer l'élan de l'engagement « Il faut que les jeunes comprennent que progresser dans la carrière passe aussi par le fait de faire des choses qui ne sont pas complètement flamboyantes tout le temps. Parfois, il y a de la frustration à gérer. » (DRH, société d'informatique)

Ce qui revient constamment dans les témoignages recueillis à travers nos différentes enquêtes, c'est l'importance de l'encadrement de proximité pour la réalisation du projet professionnel. Les jeunes veulent se servir de l'appui managérial pour prendre leur destin en main, mais le cas échéant, s'en affranchir pour affirmer leur autonomie. Ils ont besoin d'être accompagnés, « coachés », mais pas sur le versant paternel. Cela serait « ringard ».

Quels que soient leur niveau d'étude et leur secteur d'activité, les jeunes embauchés fonctionnent en relation de réciprocité et raisonnent selon

une logique du donnant-donnant. Ils s'investissent beaucoup en début de carrière en apportant à l'entreprise de l'énergie et de l'innovation. En échange, ils attendent d'être respectés dans leur singularité et traités en adultes. En même temps, ils se montrent plutôt ouverts et non pas condescendants vis-à-vis de leurs collègues « anciens » dont ils découvrent avec le temps les qualités et les savoir-faire professionnels. De ce point de vue, la consolidation des liens intergénérationnels est un grand pas en avant sur le chemin de leur adhésion à la « culture d'entreprise ». Encourager la cohabitation entre nouveaux arrivants et salariés expérimentés est un préalable pour l'implication de toutes les catégories du personnel qui peuvent ainsi s'enrichir mutuellement.

Toutefois, cette adhésion est loin d'être inconditionnelle. Les jeunes salariés ont déjà intégré le fait qu'ils seront obligés de changer d'entreprise soit de manière subite, sous le coup de force d'une logique économique qui les transforme en « variable d'ajustement », soit de manière volontaire pour accélérer la carrière ou pour anticiper les risques d'une dévalorisation professionnelle. Face à l'incertitude, ils jouent à cache-cache avec l'image fugace et brouillée de leur propre avenir. Lucides, mais pas découragés. Réalistes, mais pas cyniques. Précarisés, mais pas démotivés. Fragilisés, mais pas affolés. Sensibles aux effets de la conjoncture, les jeunes ne se considèrent pas forcément comme des « victimes ». Même si leur insertion dans le monde du travail reste un parcours d'obstacles – plus de deux tiers des premières embauches se font en contrat précaire en France –, ils résistent à leur dévalorisation en déployant des logiques adaptatives qui leur permettent de s'accrocher à l'existant et de tenir le rythme du changement.

« On ne sait pas à quoi s'attendre, à quelle sauce on va être mangé. On voit les choses qui changent, on se tient au courant des évolutions de l'entreprise, parce que cela fait partie aussi de notre vie future. C'est un élément qui rentre aujourd'hui dans le contexte. On sait qu'on va sans doute travailler plus longtemps qu'avant, peut-être qu'on va avoir une durée de vie plus longue. La répartition ou la gestion de notre projet professionnel, de notre effort au travail, la manière dont on va essayer de gérer cet effort dans la durée, nous font comprendre qu'on devra tenir plus longtemps. On prend en compte cet *input* pour mieux gérer l'ensemble de notre parcours professionnel. » (Directeur, grand groupe industriel)

Malaise dans le management

Force est de constater que l'encadrement de proximité s'engage fortement à promouvoir les objectifs de l'entreprise et manifeste une grande capacité de réactivité, d'adaptabilité et de flexibilité. Mais à l'encontre de l'ancienne idéologie bureaucratique, il ne saurait se contenter de bien accomplir les tâches qui lui sont assignées. Pour que l'entreprise devienne la plus performante possible, la mobilisation générale du personnel est requise. La nécessité de mener des politiques cohérentes de « stimulation » reposant sur des données probantes, constamment renouvelées, est une priorité clairement identifiée par les instances dirigeantes.

Pour réussir sa mission, tout « manager qui-se-respecte » met désormais en œuvre des stratégies incitatives pour le développement de son équipe ; il sollicite l'intelligence des « collaborateurs » plutôt que l'obéissance des « subordonnés » ; il communique ses valeurs et ses convictions quitte à devenir soi-même une source possible d'identification pour les agents. Le logiciel conceptuel du management moderniste pousse à effacer les aspérités dans les rapports de travail, à désamorcer de manière préventive les motifs de conflictualité. Pourtant, les difficultés sont loin d'être levées. Du fait de sa position de relais au sein de l'organisation globale, l'encadrement de proximité est très souvent pris « en tenaille » entre les prescriptions de la direction et les attentes des co-équipiers. Les injonctions paradoxales dont il est le destinataire par excellence constituent, précisément, l'expression de ce positionnement contradictoire. Voyons de plus près.

La grande mue managériale

Comment comprendre le rôle contributif du management dans le contexte actuel ? Force est de constater que la crise n'a pas modifié fondamentalement les pratiques et les orientations dominantes de la gestion de l'entreprise. La volonté de « rationaliser » le management, jusqu'au point de créer des situations abusifs, est une tendance de fond. Les anciens liens d'interconnaissance au sein des équipes, mâtinés de loyauté et non-concurrence, ont cédé la place à des échanges qui s'inscrivent dans des cadres fonctionnels précis où tout le monde est interchangeable.

« Avant, les managers manageaient avec leur style, leurs craintes, leur façon de faire en prenant des risques. Alors que maintenant, c'est le même modèle pour tous, on monte les chiffres tous les mois. Dans certaines entreprises où j'ai travaillé, ils en étaient malades. Depuis trente ans que je bosse, j'ai vraiment vu la différence. Cette volonté de tout voir, d'avoir tous les chiffres, en pensant qu'on fera plus d'économies, représente un point de bascule. » (DRH, société internationale d'informatique)

Désormais, le regard intrusif des financiers surveille étroitement le budget des projets, la dépense globale, le coût logistique des organisations. L'encadrement de proximité sur lequel les directions font peser des contraintes et des exigences renforcées est largement dépouillé de son énergie. Il subit sans discontinuer « la valse des chefs », la perpétuelle réorganisation des collectifs, le changement de nom des services. Il est constamment confronté à l'individualisation des objectifs, la parcellisation du travail, le cloisonnement des équipes de travail mises en concurrence interne. Compte tenu de la forte hétérogénéité des fonctions exercées, il est tiraillé sur plusieurs fronts : assurer l'emploi, former les nouveaux embauchés, motiver l'équipe tentée par l'impatience, faire le lien social, s'occuper de l'insertion ou de l'égalité professionnelle, la liste pourrait facilement se prolonger. « Les bilans sociaux aujourd'hui sont des encyclopédies », remarque un expert-conseil en politiques sociales.

La grande majorité des managers se rendent compte de leurs faibles marges de manœuvre. Ils ont du mal à s'affirmer comme « force de proposition », à prendre des initiatives, à contribuer dans la prise de décisions en matière d'organisation. La dévitalisation du pouvoir hiérarchique tend à les transformer en « courroies de transmission » des orientations de la direction. La reconnaissance de leur rôle comme leviers de développement des capacités humaines au sein de l'entreprise, promoteurs de carrières et de talents, facilitateurs du travail des équipes n'est pas souvent au rendez-vous. La plupart d'entre eux se sentent démunis par la complexité des problèmes à traiter et l'incapacité d'apporter des solutions.

Les questions pratiques qui surgissent sont redoutables : Comment renforcer dans la gestion quotidienne les compétences liées au management des hommes à proprement parler ? Comment mieux répartir la charge au sein de l'équipe ? Comment développer la reconnaissance des agents sans ressources adéquates et suffisantes ? Comment maintenir l'exigence de flexibilité sans impacter la vie personnelle des salariés ? Comment manager à distance ? Autant dire que les pressions de rentabilité, le raccourcissement des délais, les contraintes organisationnelles sur lesquelles rejaillissent

souvent toutes les ambivalences de la relation clientèle suscitent un véritable malaise dans le management.

« Il y a quelques années, il y avait un certain laxisme du client par rapport à ce qui était demandé. On faisait A, B, C, le client validait à chaque fois. Aujourd'hui, il suit de plus près la demande qui a été faite, il tire sur le prix. Quand on se retrouve à faire une proposition sur une tâche qui engendre une nouvelle tâche, il exige que celle-ci soit prise en charge par nous. Il met énormément en concurrence. Donc, on met en pression nos propres salariés. On va les faire travailler énormément pour décrocher le contrat. Quand on l'obtient, lorsqu'on fait A, le client nous demande des modifications, alors que cela ne se faisait pas avant. On se retrouve avec des avenants au contrat qui s'alourdissent. Cela augmente les risques psychosociaux dans nos rangs, les congés maladie montent en flèche. On se retrouve avec des managers qui étaient des excellents techniciens et coachs qui deviennent mauvais. Beaucoup pètent les plombs et le projet vole en éclats. » (Senior manager, entreprise internationale de conseil en management et technologies)

Dans cette perspective, les managers ne sont pas des « chefs » mais des subordonnés de leur supérieur hiérarchique. Beaucoup en souffrent de cette situation et agissent subrepticement en développant leurs propres astuces et ficelles du métier tirées de l'expérience. Ils résistent au mouvement de normalisation qui vise à réduire leurs fonctions à un dispositif d'administration des personnels, directement subordonné aux impératifs du marketing ou de la direction financière. Ils s'efforcent de mettre en avant leur rôle « pédagogique » au sein de l'organisation pour rendre intelligibles les évolutions en cours, soulager les micro-souffrances quotidiennes qui érodent imperceptiblement les conditions de travail, réparer les injustices qui frappent certains salariés et finissent par dégrader le vivre-ensemble dans l'entreprise.

D'autres managers se replient sur leur pré carré, pourtant totalement morcelé, avec des murs partout, des logiques de citadelles. Les territoires, physiques ou symboliques, prolifèrent, ils se font et se défont plus vite. Mais ces découpages arbitraires ne peuvent fonctionner autrement que sur le mode chaotique. L'écart se creuse entre le haut et le bout de la chaîne managériale, entre les *executives* « déterritorialisés » qui interagissent peu avec leurs subordonnés et les exécutants « sédentarisés » qui portent la gestion des responsabilités sans avoir suffisamment de moyens pour faire face aux contradictions du réel.

Une fonction subtile

Un aspect central de l'activité du manager consiste à informer des tableaux de bord, à objectiver des missions et des tâches, à veiller à la réalisation des objectifs. En même temps, il est nécessaire de se montrer pragmatique, de trouver des mots simples et sincères pour s'adresser aux agents, de miser sur la force de conviction pour mobiliser les salariés plutôt que sur les prérogatives de l'autorité hiérarchique. Pour mieux objectiver le travail, il faut savoir s'intéresser à la « subjectivité » du travailleur. C'est à ce titre que le manager peut paraître comme un bâtisseur de pratiques.

« Ma fonction exige une certaine subtilité et une capacité à arrondir les angles à toute épreuve. Néanmoins, j'aime assumer mes convictions, mes idées, quitte parfois à froisser certaines personnes. » (DRH, grande société de services informatiques)

Dans les relations de travail marquées par un lien de subordination, la gestion des relations interpersonnelles est un défi majeur pour le management. Miser sur l'humain appelle à reconsidérer les nouvelles aspirations au professionnalisme, à l'autonomie et à la qualité de vie au travail. La création de richesses ne saurait passer par la quête frénétique de la rentabilité maximale qui fait du travailleur une « ressource » interchangeable et jetable. Au contraire, elle présuppose de cultiver le respect, d'incarner le sentiment d'appartenance, de remporter l'adhésion des collaborateurs en leur accordant la reconnaissance qu'ils méritent.

Toute la difficulté est d'avoir un comportement managérial cohérent qui libère le potentiel d'initiatives et valorise la contribution de chacun sans pour autant s'appuyer fondamentalement sur la connivence affinitaire. En fait, le « management affectif » est un prisme qui déforme la relation à autrui. Son manque de distanciation (« proximité étouffante ») et son évitement de la « dispute professionnelle » (« occulter les sujets qui fâchent ») peut susciter une concurrence dévoyée et malsaine, des luttes d'influence et de jalousie, une suspicion généralisée des uns vis-à-vis des autres. Il peut aussi fausser le jugement et la clairvoyance du manager et prédisposer à l'iniquité dans l'appréciation du professionnalisme des subordonnés. Par exemple, il est plus facile d'évaluer un collaborateur dans une relation dénuée de sentiments que dans une relation de forte prédominance affective.

Pris dans le feu de l'action, le manager « oublie » ou « délaisse » souvent certaines dimensions de son rôle multi-front (à la fois agent de liaison, informateur, diffuseur, régulateur, observateur actif, répartiteur de ressources, négociateur, et finalement, « décideur ») pour se focaliser sur les activités considérées comme « prioritaires ». Porté par un sentiment d'urgence, il ne prend pas forcément le temps de l'écoute, de la concertation, de la participation. Tout en récusant les dérives « dirigistes » de l'ancien rapport hiérarchique, il est constamment tenté de forcer le trait pour faire bouger les lignes et conduire le changement. D'où l'inadéquation qui caractérise, par moments, la fonction managériale entre les actes et les formes discursives mobilisées.

Un pouvoir d'action limité

Les managers de proximité ont souvent l'impression d'être des « gestionnaires de contraintes » plutôt que des vrais décideurs. Ils sont censés donner des orientations claires à leurs équipes, et en même temps, ils sont confrontés à des conflits d'objectifs et des réductions de moyens. Du jour au lendemain, ils sont supposés changer la version de la « bonne parole » qu'il s'agit de transmettre parce que le discours officiel d'en-haut n'est plus le même. Cette posture d'équilibriste remet en question leurs responsabilités et les dévalorise indûment. Elle fragilise leur autorité en les assimilant à des « exécutants » qui parlent dans le vide.

Beaucoup d'entre eux vivent cette situation comme une dégradation et expriment leur lassitude. En l'absence de marges significatives, leur métier risque d'apparaître « désincarné », c'est-à-dire subordonné aux seuls impératifs de rentabilité qui font l'impasse sur les intérêts de la communauté de travail.

« Quand on demande trop de résultats, qu'une entreprise qui a coûté cher soit rentabilisée, il est certain que l'humain, correspondant à tous les salariés et les employés, ne sera pas la première préoccupation. » (DRH, société commerciale de taille moyenne)

Manager, c'est savoir travailler sur la frustration, à cette nuance près, que la frustration fait aussi « mûrir », réfléchir, et pour certains, agir autrement. Toutefois, les managers dans leur grande majorité n'entendent pas abdiquer à leurs prérogatives, aussi limitées soient-elles. Ils font preuve d'une souplesse adaptative qui permet de mieux gérer l'interne et de ne pas effrayer l'externe. C'est dans la perspective de faire valoir leurs marges

d'initiative et de conforter leur autonomie d'action que se jouent le sens et l'intérêt de leur propre investissement professionnel.

« Les gens ne sont pas fous, ils savent que l'entreprise est en mouvement perpétuel, ils l'acceptent quelque part. Ils n'attendent pas que les chefs d'équipe apportent la solution sur un plateau, mais au moins, qu'ils communiquent, expliquent, restent attentifs aux besoins des hommes et des femmes qu'ils emploient. C'est au bout de la chaîne que le sens se crée, ce n'est pas au niveau des sommets sous forme de couperet. » (DRH, entreprise de marketing, publicité)

Une surcharge de travail

L'alourdissement de la charge de travail est un motif massivement évoqué par les encadrants de proximité. Pour des personnes attachées aux standards d'excellence du métier, ne pas arriver au bout de leur activité managériale est source d'insatisfaction, voire de frustration. Les causes en sont multiples : ressources humaines en sous-effectifs, délais intenable, accélération des rythmes de travail qui détériore le climat relationnel au sein de l'équipe, insuffisances dans la répartition et l'animation des missions, irruption des aléas qui chamboulent la programmation journalière des tâches, la liste n'est qu'indicative. Si les objectifs managériaux pris séparément sont atteignables, leur multiplication se révèle ingérable.

La saturation de l'activité managériale suscite un sentiment d'inaccomplissement professionnel dans l'encadrement. Surcharge rime ici avec activité entravée, bricolée, inachevée. Confrontés à des exigences et des sollicitations qui se télescopent, à des échéances « serrées », à des urgences de toutes sortes qu'ils ont du mal à prioriser les managers de proximité admettent être souvent stressés et déconcertés. L'engagement de « servir l'entreprise » tend à se transmuter en fuite en avant. Mais comment s'engager dans la durée sans le détour d'une mise à distance, sans le retour réflexif de l'expérience ?

La gestion de l'information

Une difficulté réelle pour obtenir des résultats probants en termes de « mobilisation des ressources » concerne les défaillances qui perdurent en matière d'appropriation et de transmission de l'information. La complexification des organisations existantes et l'exigence d'optimiser le « capital humain » requièrent une structuration de l'information qu'il s'agit

désormais de gérer non pas comme un stock (ou comme un objet) mais principalement comme un flux. L'objectif est de promouvoir les échanges multilatéraux en favorisant les contacts directs, le dialogue au sein des équipes, le partage convivial des informations. Le besoin de décloisonner les services, de mieux coordonner les différentes activités, de communiquer de manière transversale est fortement affirmé par les promoteurs du « nouveau management de l'information ».

En revanche, l'ignorance des problématiques et l'indifférence aux soucis des collègues d'à côté risquent de créer des incompréhensions, voire des tensions. La difficulté d'obtenir des informations opérationnelles dans des délais souhaitables est souvent source de conflits. L'empilement de procédures spécifiques très diverses, dont l'application à la lettre ralentit le processus de travail, ne fait qu'accroître la déperdition de l'information. Paradoxalement, la surabondance de données dans un monde où la mutation digitale se poursuit et s'amplifie de manière spectaculaire coexiste avec un manque d'informations pertinentes et utiles pour bien organiser et réaliser le travail.

Une visibilité réduite

La difficulté de se projeter dans l'avenir est un autre aspect significatif de l'activité managériale. L'accélération des procès productifs, les multiples pressions pour rebondir rapidement et améliorer la performance, les exigences de rentabilité immédiate renforcent l'emprise du court terme dans l'espace managérial. « On court après le temps : c'est pour quand ? C'est pour hier. C'est stimulant ! » (Directeur, société internationale de distribution)

Or, cette emprise constitue une grande déformation du projet de l'entreprise. D'une part, elle induit un brouillage perceptif des questions stratégiques, ce qui évidemment n'est pas favorable à la bonne marche de l'entreprise. D'autre part, elle empêche les anticipations du futur de devenir un élément du présent, et partant, de rejaillir sur la manière dont se conçoit et se construit effectivement l'avenir de l'entreprise. Cette distorsion des temporalités est source de malaise pour l'encadrement intermédiaire qui doit tenir les deux bouts : gérer l'urgence en apprenant à résister à la pression, développer une vision porteuse de sens en dépassant le syndrome « surcharge – manque de contrôle ». Il est clair que la tâche d'une telle réconciliation s'annonce rude.

« Il faut arriver à caler deux rythmes. D'une part, comprendre les enjeux à court terme du business, et donc, se mettre en ordre de marche pour gagner des marges de manœuvres. D'autre part, il faut faire de l'investissement, préparer l'avenir. C'est un peu ce dilemme que nous avons à chaque fois. Avoir des convictions, les défendre, dans les idées et les budgets. Si on écoutait le business, on n'investirait plus dans l'avenir. » (DRH, grande société informatique)

Quelles qualités managériales ?

La culture technique est incontestablement un atout pour affirmer l'autorité de l'encadrement de proximité. D'emblée, elle confère une certaine aura à l'acte managérial. La maîtrise des problématiques liées au métier permet d'accompagner les salariés dans leur quête de professionnalité, de mieux répartir et prioriser les activités, et le cas échéant, « de mettre la main dans le cambouis » pour régler les couacs et les dysfonctionnements. Comment manager autrement une équipe si l'on fait l'impasse sur l'environnement de travail des agents, leurs dispositions identitaires, leurs contraintes collectives ? Il n'y a pas de « bon manager » hors-sol, qui existerait indépendamment de ce qui fait son ancrage professionnel. D'où l'importance d'avoir une compréhension générale des techniques et des enjeux liés à l'évolution des métiers.

« Je ne crois pas que les compétences sont immédiatement transposables d'un secteur à l'autre. Il faut relier le management à l'objet et au sens de l'entreprise. Il faut avoir une connaissance *a minima* de ce qui fait enjeu, de ce qui est mis en œuvre, de la culture du service, etc. Quand le management se contente des outils de pilotage qu'il remplit, on passe forcément à côté de quelque chose de grave. On succombe au fétichisme des indicateurs. »
(Directeur d'établissement public, syndicaliste UGICT-CGT)

Toutefois, le manager n'est pas forcément un expert ni un technicien pointu. Pour tenir son rang, il n'est pas nécessaire d'être issu du rang. « Le meilleur ministre de la Santé n'est pas forcément médecin », remarque un expert en ingénierie. La compétence technique est incontestablement un surplus, mais elle n'est pas la condition suffisante pour bien gérer une équipe. Tous les bons techniciens ne feront pas de bons managers. L'enjeu pour l'encadrant n'est pas de faire mieux que ses agents, mais de pouvoir les aider en bonne intelligence. La légitimité managériale se gagne, précisément, par cette mise à l'épreuve qui consiste à les représenter et à les défendre, parfois contre eux-mêmes, en tirant le meilleur de chacun d'entre eux. Dans cette perspective, le manager de proximité apparaît plutôt comme un partenaire ou un guide plutôt que comme un « chef ».

A côté des compétences liées au métier, d'autres qualités sont requises pour animer et motiver une équipe. Ces qualités d'ordre relationnel et

opérationnel élargissent le champ d'intervention et augmentent les responsabilités de l'encadrement de proximité. Peut-on parler, à ce propos, de « prédispositions naturelles innées » ? Les avis des enquêtés divergent. Certains mettent l'accent sur la formation des managers, d'autres insistent sur la « fibre personnelle » sans laquelle le responsable d'équipe risquerait de « se faire violence à soi-même ». Mais dans leur conjonction, ces deux éléments s'avèrent nécessaires pour définir le profil du « bon manager » :

« Sans formation en matière de management, c'est comme quelqu'un qui serait doué pour le piano mais qui n'aurait pas de professeur de piano. Cela serait embêtant. Mais si vous n'êtes pas foutu d'avoir l'oreille musicale, vous ne serez jamais un pianiste. Il faut des dons particuliers pour bien diriger une équipe. » (Directeur général, entreprise de portage salarial)

Des compétences plurielles

Pour mieux objectiver les principes de l'excellence managériale, nous pouvons distinguer analytiquement quatre éléments qui font sens dans leur complémentarité. Premièrement, *une capacité d'écoute, de jugement et de persuasion*. Il s'agit de manager par la force de conviction et non pas par le recours à des méthodes directives. D'où l'importance de « respecter l'humain », d'être capable d'entendre et de dire des choses difficiles, de s'intéresser profondément aux autres. Le cap est fixé, comprendre l'altérité. « Comprendre qu'un collaborateur de cinquante ans n'aura pas les mêmes souhaits que celui de trente-cinq ans. Il ne faut pas mettre les gens dans des cases mais respecter les singularités. » (DRH, société de services) Le manager est partie prenante de son équipe. Il est présent, mais pas pesant. Il ne saurait faire semblant avec les agents ni les laisser dans le flou. Il doit avoir le courage de ses opinions sans hésiter à se remettre en question. Il doit informer, fonctionner comme un levier d'accompagnement, faire preuve d'analyse et de synthèse, de hauteur de vue et d'ouverture d'esprit. En somme, manager, c'est s'occuper des autres alors que l'être humain est naturellement tourné vers lui-même.

« Aujourd'hui, le pari est de former et d'inciter les managers à l'ouverture, au partenariat, à la diversité, à la multiplication de contacts transversaux pour se confronter à d'autres points de vue et d'autres approches, d'autres modes de pensée. Pour optimiser l'innovation dans le travail, il faut sortir du cadre qui consiste à dire, "c'est moi qui a raison." » (Directeur délégué, entreprise de conseil en création d'emploi)

Deuxièmement, *une éthique de responsabilité* fondée sur la disposition d'être *juste et objectif*. Avant d'exercer un métier, il s'agit d'affirmer une posture : pas de légitimité managériale sans équité, loyauté, confiance. La préservation de la cohérence de l'équipe repose sur la transparence, la sincérité et la droiture du manager qui ne saurait faire jouer ses affinités ni utiliser les pouvoirs dont il dispose à des fins personnelles. Il doit traiter et évaluer les agents avec discernement en s'affranchissant des idées préconçues et des apparences qui peuvent nuire à la pertinence du jugement. Pour se faire comprendre et entendre, il doit prouver son attachement à ses collaborateurs, accréditer l'idée que chacun d'entre eux compte dans le travail collectif, stimuler leur estime de soi comme agents compétents. L'exigence d'équité implique souvent le besoin d'un travail sur soi-même pour aplanir certains traits du caractère. Autant dire que le management est *aussi* une histoire de personnes.

« Il ya a des gens qui ont tendance à s'enfermer, qui peuvent produire de la matière grise intense, mais qui ne sont pas capables d'être à l'écoute de l'autre. Or, être manager, c'est être à l'écoute de l'autre. Ce n'est pas faire le boulot à la place de quelqu'un qui n'a pas le temps de finir. Un manager est celui qui entend ce que dit l'autre pour le mettre à la bonne place, qui entend le mal-être de l'autre avant de le remplacer. » (Cadre dirigeant, secteur de télécommunications)

Troisièmement, *une capacité d'entraînement et de leadership* susceptible de rassurer et de fédérer l'équipe autour d'un cap. En fait, le manager est un moteur pour son équipe. Il ne s'agit pas seulement de décliner la stratégie de l'entreprise au niveau opérationnel, mais aussi, de conférer du sens à l'activité professionnelle. En l'absence d'une vision d'ensemble de l'équipe et de sa place dans l'organisation du travail, la capacité de se projeter dans une décision risque de se compromettre sérieusement. La fonction managériale consiste à composer avec les manières de travailler des agents dans une visée d'efficacité et de mobilisation collective au lieu d'imposer une démarche uniforme et arbitraire. On n'anime pas une équipe avec des « coups de tête » ou des « ordres », mais avec la vivacité des projets partagés, le bien-être au travail, la délégation des missions afin de maintenir les motivations.

« Le rôle du manager est de donner du sens. Or, si on ne sait pas pourquoi on est là, comment l'expliquer aux autres ? Cela me semble prioritaire dans le rôle du bon manager. On est vraiment sur le sens des valeurs, de l'éthique, de la justice. Il est indispensable d'avoir un traitement égal entre les collaborateurs. Sinon, on biaise les relations de travail, on crée du ressentiment qui va resurgir dans un autre contexte sans que l'on

comprende pourquoi, et qui va avoir des effets négatifs sur l'objectif que l'on se fixe collectivement. » (Cadre dirigeant, secteur de la santé)

Quatrièmement, *une disponibilité professionnelle et une exemplarité personnelle* pour accompagner et mobiliser les agents en tenant compte de leurs difficultés, de leurs états d'âme et de leurs aspirations. Il s'agit d'instaurer un climat de confiance sans préjugés au sein de l'équipe, d'aller « aux tranchées » pour défendre ses collaborateurs qui très souvent jugent négativement les injonctions venant d'en haut. Et surtout, de ne pas hésiter à s'exposer soi-même quand les choses tournent mal. Autant dire qu'il s'agit de manager *avec sa propre personnalité*. D'où la nécessité de se montrer irréprochable. D'être « familier » tout en gardant une distance avec les agents. D'être compréhensif à l'égard de son équipe sans tomber dans l'assistanat. De savoir gérer les imprévisibilités sans perdre de vue ni le contexte dans lequel elles s'inscrivent ni la direction du changement. D'épauler et d'orienter à la fois.

« Dans le management, vous avez deux positions, en face et à côté. A côté, vous êtes coach. En face, vous êtes évaluateur, en position de driver. Cette posture est fluctuante. Il y a des situations où on peut être à côté, d'autres en face. Cela concerne tous les échelons. Plus vous descendez vers le bas dans le management, plus la mixité de ses deux positions devient importante. On essaie de cultiver cette bi posture, en face et à côté. Tout le monde n'arrive pas au même rythme. » (Directeur général, industrie pharmaceutique)

Toutefois, le positionnement managérial, aussi « pertinent » et « subtil » soit-il, comporte une ambivalence qui repose sur une double contrainte. D'une part, le manager vient au secours et à l'écoute de son équipe, mais en même temps, il est celui qui « met la pression » pour que chaque agent délivre les résultats attendus. D'autre part, son attitude rassurante pour accompagner ses collaborateurs en cas de difficultés, tel un « parent protecteur », se transmue en son contraire lorsqu'il s'agit de sanctionner, par dévaluation, une performance insuffisante de l'agent, au risque d'assumer la posture du « persécuteur ».

Une évaluation juste ou juste une évaluation ?

La plupart des salariés sont favorables à l'évaluation de leur professionnalisme par l'encadrement de proximité. L'appréciation du travail effectué reste, à leurs yeux, un objectif légitime, même si sa mise en œuvre est souvent délicate, sinon problématique en raison des inégalités et des

imperfections qu'elle implique. L'évaluation porte en elle la possibilité de se sentir utile, de recevoir une rétribution symbolique de son apport à l'entreprise, de faire un inventaire du présent et de donner des perspectives d'avenir.

Toutefois, évaluer de manière équitable est une démarche complexe qui ne saurait se réduire au bon usage d'un outil ou à la maîtrise d'une technique. Rappelons d'emblée le risque inhérent à l'évaluation individualisée de susciter des conduites de concurrence généralisée, voire des postures déloyales entre travailleurs. Il faut absolument prévenir un tel risque. Il s'agit d'accompagner le salarié dans son métier et non pas de le sanctionner pour ses insuffisances, de l'inciter à progresser et non pas à le décourager, de l'aider à s'intégrer dans l'équipe et non pas de l'opposer à ses pairs.

Encore faut-il que le manager sache écouter la parole sur le travail et ne s'exempte pas lui-même de toute évaluation sur les résultats de ses propres pratiques évaluatives. La visibilité du travail concret n'est pas toujours satisfaisante ni, d'ailleurs, celle que l'on croit. Par exemple, comment évaluer le profil d'un poste « vague », mal défini dans son contenu, morcelé en une multitude de micro-activités qui sont fondamentalement intotalisables ? Pour mieux l'objectiver, il faudrait mesurer non pas seulement le résultat, mais également la manière, la méthode, l'élégance avec laquelle le geste est accompli.

Plus fondamentalement, renvoyer systématiquement l'agent à des objectifs individuels revient à le désolidariser complètement du collectif. Or, c'est le cadre collectif qui permet une meilleure ambiance de travail, une culture d'entraide et de solidarité qui motive les salariés, un échange d'informations qui les pousse à partager les connaissances et les compétences. La gestion des objectifs de travail au niveau collectif est donc avantageuse pour l'entreprise parce qu'elle s'inscrit dans une vision de performance globale.

Pour valoriser ces atouts stratégiques, il est nécessaire de mettre sur pied un système équitable d'évaluation du personnel animé par des managers formés, attentifs au *feedback* et au contrôle du travail afin d'éviter le risque des « passagers clandestins » (les profiteurs « désengagés » des résultats de l'équipe) ou les frustrations des « top performers » qui revendiquent la « juste récompense » de leur apport contributif.

« Si vous prenez l'exemple d'une équipe de football, son objectif est de marquer des buts. Maintenant, vous collez à chacun des joueurs un objectif

individuel, un casque sur la tête et toutes les dix minutes, vous l'interrogez pour savoir où en est-il avec ses indicateurs. Comme ils sont onze, il y en a un toutes les minutes qui est arrêté pour dire où il en est dans ses indicateurs personnels. Vous verrez le résultat sur le match. C'est le mode de fonctionnement qui est mis en place dans les entreprises.» (Consultant, associé de cabinet de conseil)

Parmi les dispositifs empiriques d'évaluation, l'entretien annuel de progrès (EAP) tient une place importante. Il constitue un moment privilégié pour faire le bilan de l'année écoulée et repositionner les objectifs pour l'année à venir. Il est aussi une occasion de s'exprimer sur son métier ou sur sa carrière « en aparté avec le chef », sans le regard parfois indiscret des autres collègues ou l'intimidation indirecte exercée par le groupe.

Dans le cadre de l'entretien d'évaluation, le salarié est partie prenante du jugement porté sur son propre apport contributif. Préparer son entretien implique déjà une sorte d'auto-évaluation. Cela permet de revenir sur les points forts et les faiblesses de l'activité, de se remettre en question, d'envisager des voies d'amélioration du travail. L'entretien sert aussi à expliciter le besoin d'acquérir de nouvelles compétences, à solliciter des formations, à baliser le contenu de l'activité professionnelle pour la période à venir. Enfin, il peut être utile comme outil d'accompagnement à la mobilité fonctionnelle et au déroulement de carrière. L'avantage de l'entretien professionnel est de laisser des traces écrites susceptibles d'être transmises hiérarchiquement alors que l'échange oral informel avec le responsable d'équipe ne garde pas de mémoire.

Or, pour être jugés utiles et indispensables au déroulement de carrière, ces entretiens ne sont pas forcément menés de manière adéquate ni toujours suivis d'effets. Cette situation renvoie plus généralement aux tâches non remplies du management de proximité en matière de développement des compétences de ses collaborateurs. Plusieurs témoignages recueillis confirment que les entretiens individuels ne sont pas effectués systématiquement, voire dans certaines entreprises, pas du tout. Les réorganisations des services concernés, le changement fréquent des responsables hiérarchiques, parfois le manque de conviction des chefs d'équipe sur la pertinence de ce type d'évaluation sont à l'origine de cette défaillance.

D'autres entretiens annuels sont formellement effectués mais de manière hâtive, sinon expéditive, comme s'il s'agissait de remplir une tâche administrative. Pire, les critères d'évaluation ne sont pas explicites mais basés sur le ressenti managérial, les objectifs à atteindre restent

indéterminés, les moyens pour les assumer font défaut. Cela peut conduire à une sous-estimation de l'apport de l'entretien professionnel comme outil central de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En l'absence de résultats tangibles, la croyance qu'il « ne sert à rien » risque décidément de l'emporter. Il est significatif que beaucoup de salariés apparaissent découragés, méfiants à l'égard du dispositif d'évaluation.

La tâche se complique si l'on considère que les seuls critères quantitatifs sont largement insuffisants pour parvenir à une évaluation pertinente. S'ils sont considérés séparément, ils peuvent non seulement fausser le jugement mais aussi induire des erreurs en matière de programmation des activités à venir. L'exemple de la « valeur contributive » des métiers de la communication est ici assez emblématique. L'efficacité sociale du travail de communication ne consiste pas simplement à atteindre des « objectifs », mais implique également la présence subjective dans l'équipe, la capacité de créer des synergies, de faciliter le travail des autres.

Quelles marges de manœuvres pour l'encadrement ?

Le besoin d'autonomie est fort et fortement exprimé par les salariés. Un environnement de travail qui favorise la prise d'initiative et la responsabilité est un élément fondamental de la qualité de vie professionnelle. Il prédispose à l'innovation et à l'efficacité, renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise, améliore la satisfaction des clients. En revanche, les organisations hyperhiérarchisées détruisent les ressorts de l'engagement au travail et augmentent les risques de défection, notamment parmi les professionnels les plus qualifiés. Autant dire que les marges de manœuvres dont les salariés disposent dans l'accomplissement de leurs missions influencent directement sur leurs motivations.

A l'encontre de l'idée reçue, l'autonomie n'est pas synonyme d'isolement ou d'individualisme. Dans l'esprit des salariés, elle est d'abord la capacité de s'impliquer activement dans un projet collectif porteur de sens en mettant en valeur des qualités professionnelles et des compétences. A défaut de sens partagé, la confiance dans les objectifs de l'organisation s'effrite.

Or, le mode de fonctionnement ordinaire des entreprises aujourd'hui ne favorise guère l'autonomie et l'efficacité collective. Les salariés changent bien plus souvent d'emplois et de missions qu'auparavant sous la pression de logiques économiques de court terme qui visent à « booster » les marges bénéficiaires du capital plutôt que les marges d'autonomie du travail. Ils s'adaptent incessamment aux exigences de la modernisation de l'entreprise, mais ils sont insuffisamment préparés, appuyés, encouragés. L'encadrement n'est pas épargné en se voyant assigner des objectifs irrémédiables. La précipitation ne permet pas de prendre la mesure des nouvelles formes de travail à bâtir, de la conduite du changement à opérer. L'effort d'investissement en matière de formation et d'accompagnement n'est pas du tout à la hauteur des transformations technologiques et des restructurations productives.

Plus l'intermédiation financière des entreprises se renforce, plus les injonctions paradoxales qui mettent les salariés en état de surtension se

multiplient. L'écart se creuse entre les formes d'implication dans le travail et leur validation sociale. Si la liberté d'initiative et le pouvoir de décision sont constitutifs de l'engagement dans le travail, la prise en compte des besoins et des préoccupations des travailleurs dans leur singularité est loin d'être acquise. Les outils classiques de gestion des ressources humaines développés pour gérer les exigences contradictoires de stabilité et de dynamisme sont largement en inadéquation avec les aspirations à la reconnaissance et à l'épanouissement personnel.

D'où le caractère inédit et complexe des dispositifs managériaux qui font inéluctablement appel à la motivation et à la raison de chacun tout en limitant le champ de l'autonomie d'action de tous. D'un côté, le management moderne arbore le souci de prévenir et de respecter les situations particulières qui conditionnent l'intérêt au travail des salariés. Il s'efforce d'injecter du « bon sens » et de l'intelligence dans les nouvelles formes d'organisation du travail en laissant croire que ces dernières sont débarrassées des oripeaux de la discipline taylorienne et du rigorisme bureaucratique. Pouvoir identifier et anticiper les ressorts de la « responsabilisation » des salariés est un élément de la fiabilité professionnelle.

De l'autre côté, la traduction pragmatique des promesses managériales ne s'accomplit que très imparfaitement et très partiellement. Les salariés qui intériorisent les objectifs de production ont souvent l'impression d'être pris dans un système de contraintes qui réduisent leurs capacités de négociation et de décision. Au fur et à mesure que se multiplient les injonctions paradoxales, les conflits de règles ou les sollicitations managériales, ils se retrouvent confrontés à des problèmes qui ne sont pas traités ni assumés par l'organisation. En l'absence de dispositions claires pour baliser ce qui est prioritaire et conforme aux objectifs, leur prise d'initiative se transforme en « bricolage » systématique qui tend à bouleverser les repères les plus élémentaires de leur engagement professionnel.

« La crise arrive, mais dans la tempête on continue à taper sur le même rythme. Le rendement doit être le même, y compris dans la tempête. D'où la valse des managers. On va à l'encontre de l'intelligence humaine, mais on a en face de nous des systèmes financiers qui ne sont pas concernés. »
(Directeur général, société de conseils)

L'autonomie fragilisée

L'autonomie dans le travail représente une source de motivation pour les salariés et un enjeu pour la compétitivité de l'entreprise. Elle favorise la réactivité et la souplesse des processus décisionnels, induit des gains de productivité dans la ligne hiérarchique, contribue à enrichir, voire à « responsabiliser » le rapport au travail. Cependant, à entendre les témoignages des enquêtés, on constate l'indétermination des pratiques d'autonomie dont les propriétés font appel à des registres très « subjectifs » qui rendent difficiles sa définition et son évaluation. Même si les groupes socioprofessionnels de l'encadrement se déclarent très majoritairement « autonomes » (la corrélation tend à décroître pour les niveaux hiérarchiques « inférieurs »), l'acception du terme est polysémique et se décline sous des formes variables.

Plusieurs aspects sont à distinguer : capacité de prise de décisions et d'initiatives, adaptation intelligente aux règles, auto-organisation des tâches sans la présence ou la surveillance du « chef », principe de responsabilité qui engage à travailler de la manière la plus efficace, possibilité de gérer ses priorités, de faire des propositions, voire d'être entendu par la direction, la liste est extensible à souhait. Organiser sa journée de travail « comme on l'entend » est sans doute l'une des significations les plus largement partagées de l'autonomie. La progressive liquéfaction des relations traditionnelles de pouvoir dans les collectifs de travail, le recul des prescriptions dans la conduite des missions, la confiance accordée par le management aux « collaborateurs » en termes de soutien et de délégation renforcent le sentiment d'autonomie dans la vie professionnelle. « J'ai des ordres de mission, mais je suis autonome dans mon travail dans le sens où on me fait confiance », précise un cadre d'affaires dans une entreprise commerciale.

Encore faut-il préciser que les niveaux d'autonomie s'échelonnent en fonction des compétences, des aptitudes et des savoir-faire dont disposent les agents dans des situations concrètes de travail. Tous les éléments du professionnalisme qui confèrent une légitimité décisionnelle et permettent d'assurer la continuité de l'activité opérationnelle à l'encontre des facteurs d'insécurité gestionnaire interfèrent et amplifient les attentes d'autonomie. En revanche, l'absence d'expérience, le manque d'expertise professionnelle ou l'incompétence accréditent l'idée de dépendance et prédisposent à la stricte application des consignes. En ce sens, les nouveaux embauchés dans une entreprise ou les agents qui découvrent leur nouveau poste se déclarent moins autonomes que leurs collègues expérimentés ou habilités.

Or, pour être admise en principe comme élément emblématique de la qualité de vie au travail, l'autonomie n'est pas moins contrecarrée et en partie invalidée par un ensemble de contraintes. Les organisations du travail changeantes, les modes de reconnaissance instables, la mise sous pression permanente des salariés déstabilisent les pratiques professionnelles et réduisent considérablement la possibilité de choisir les ressources appropriées pour atteindre les objectifs fixés. Les obligations d'ordre réglementaire, juridique ou sanitaire, les exigences liées à l'image de marque du produit et du service, les choix stratégiques de l'entreprise sont des facteurs objectifs qui limitent la portée de l'autonomie réelle.

Mais la plus grande contrainte vient du côté du business modèle dominant qui conduit les dirigeants à rajouter constamment des objectifs à moyens constants, en redistribuant la pénurie parmi les agents de production. Par ailleurs, l'usage généralisé de la messagerie électronique qui s'empare des autres moyens de communication dans l'entreprise transforme le rapport au travail et redéfinit la notion d'autonomie. Si l'outil informatique permet de s'affranchir du contact direct avec la hiérarchie, il induit aussi une forte dépendance au temps instantané qui risque de saturer et de rebureaucratiser l'univers professionnel.

La fonction RH en question

La gestion des ressources humaines est emblématique de la qualité des relations professionnelles qui se nouent au sein de l'entreprise. Quel est le poids spécifique de cette fonction et comment s'intègre-t-elle dans la stratégie globale de l'entreprise ? En fait, son rôle a bien évolué puisqu'il s'agit désormais de « manager » les multiples aspects du « capital humain » au lieu de se contenter d'« administrer » le personnel. Le pilotage de la performance passe directement par des activités complexes qui se situent au centre des transformations économiques : mise en œuvre du recrutement et de l'intégration, gestion des carrières et des compétences, élaboration de la politique la formation et du développement personnel, de la rétribution et de l'évaluation juste des salariés.

Il en résulte une image brouillée et instable qui traduit des réactions ambivalentes. Il existe, d'abord, des séquences sociales, pas forcément conflictuelles, qui mettent le DRH dans le collimateur du mécontentement social. Le DRH est souvent vu négativement, sous un angle logistique réducteur, alors qu'il devrait être placé dans une perspective stratégique pour donner du sens. En fait, il est l'acteur qui a la matière humaine entre

ses mains, la vision pour la formation, l'évolution professionnelle, les tranches d'âge, les compétences. C'est un rôle politique clé. Or, son statut apparaît comme un « service fumeux », telle une boîte noire où l'on ne sait guère ce qui s'y passe. Plusieurs témoignages d'enquêtés indiquent l'emprise de cette perception fallacieuse.

« J'ai rencontré le nouveau directeur. Je lui ai dit, "je suis le DRH, mais je suis sympa quand même". Je ne plaisante qu'à moitié car un des gros boulots de ma fonction est de démystifier ma fonction. On est DRH et on a du mal à nous prendre comme des humains ! » (DRH, secteur de l'économie sociale)

Ou encore :

« Le rôle du DRH est très ingrat. C'est un salarié à part, il est souvent très isolé. Un Satan pour certains, pour la direction parfois un empêcheur de tourner en rond. L'arrivée de la crise a modifié la donne. Désormais, on a fait du chômage partiel, on était contraint de prendre des décisions qui sont parfois difficiles à vivre pour les collaborateurs. Le contexte délétère dans lequel on vit a fait que mon métier a évolué dans ce sens. Mon entreprise était contrainte d'évoluer, de racheter d'autres sociétés pour aller dans des activités plus porteuses. Mon rôle était de mettre de l'huile dans tous ces changements, de faire en sorte qu'une culture commune perdure. C'est une condition nécessaire pour maintenir le dynamisme de l'entreprise. Ce n'est pas facile à faire dans des univers différents. » (DRH, industrie électronique)

Cependant, la fonction RH ne peut être le simple prolongement des orientations économiques et financières de l'entreprise ni une « variable d'ajustement » du rapport salarial. Si elle se résume à la gestion déléguée de la masse salariale, le dialogue social devient impossible. Si elle s'obstine à enfermer les salariés dans la logique étriquée de résultats à n'importe quel prix, y compris aux dépens d'eux-mêmes, elle s'auto-invalide dans ses dimensions de médiation et de protection.

Il est ainsi fondamental d'accorder des marges de manœuvre aux DRH, y compris par le biais de budgets dédiés à certaines actions telle la formation ou la qualité de vie au travail. Maîtriser les outils techniques et les leviers relationnels pour mieux gérer son temps, prévoir et planifier, réussir à prioriser en réajustant les différentes activités participent d'un combat permanent pour accompagner le changement. Le rapport au temps est aussi déterminant. La gestion du « capital vivant » (fédérer des compétences, former des collaborateurs, construire de nouveaux métiers) ne saurait admettre la même « fluidité » que celle du capital financier. D'où la

nécessité de se prémunir contre le raccourcissement des temporalités productives qui enferme la recherche de solutions dans l'horizon prévisionnel du business plan.

« Il faut toujours avoir une vision de moyen et de long terme. Si on ne se donne qu'une notion de court terme, on ne peut pas projeter l'entreprise dans le futur. On a l'impression que l'horizon d'attente de la projection se raccourcit. Personnellement, j'essaie de ne pas le vivre dans ma profession parce que si c'est vrai que certaines choses se gèrent au niveau du court terme, il faut essayer aussi, dans la mesure du possible, de les étaler dans la durée. Hormis un plan social ou une diminution drastique des effectifs de l'entreprise, on peut continuer à travailler dans cette direction. Si on ne se projette pas dans l'avenir et dans la réussite de l'entreprise, on va certainement subir quelque part le contrecoup. » (DRH, société de distribution)

Mais la vraie question est de savoir si l'entreprise accepte que son projet soit défié par ceux qui le mettent en œuvre. Comment s'engager à porter résolument la stratégie de l'entreprise sans prendre part à son élaboration, et surtout, sans pouvoir peser sur ses orientations ? C'est dire que les jeux de la gouvernance comportent des enjeux de pouvoir. Or, aujourd'hui, l'entreprise est essentiellement conduite au travers son activité financière. A ce titre, la fonction RH est minorée et dévaluée dans son envergure et sa consistance. Elle porte le fardeau de la contrainte économique sans le maîtriser, sans être partie prenante des élaborations stratégiques de l'entreprise. Elle accompagne le mouvement de « modernisation » sans peser significativement sur la stratégie globale ni influencer en amont sur le processus décisionnel.

L'encadrement responsable

Il est pourtant difficile pour les salariés de mettre en chantier une politique sans être convaincus de sa justesse, et encore moins, d'appliquer des directives auxquelles ils ne croient guère. Malgré la dévitalisation des strates inférieures du management pour ne pas leur donner la possibilité de réagir, des réactions contestataires se font jour sous des formes diverses, y compris dans les rangs supérieurs de l'encadrement. L'effort de se donner du temps, de gagner des marges, de desserrer l'étreinte financière qui pèse sur les dépenses de l'entreprise (et *a fortiori* sur les activités « improductives ») conduit souvent à une sorte de désapprobation sous-jacente des consignes qui sont en contradiction complète avec les valeurs professionnelles.

Ces tentatives réitérées ne se manifestent pas ouvertement et ne produisent pas toujours des résultats tangibles. Mais elles constituent une trame de micro-pratiques dont le but est de prioriser une gestion managériale qui respecte l'humain. C'est une véritable gageure puisqu'il s'agit de produire du sens et de l'intelligence jusqu'au bout de la chaîne dans un contexte de stratégies patronales mouvantes qui en limitent la portée réelle. D'où l'importance de renforcer le pouvoir de l'encadrement de proximité dont les responsabilités furent largement court-circuitées jusqu'au point de jouer, en situation de crise, le rôle de fusible. En même temps, le recours à des services externalisés n'a pas eu de cesse de se développer suite à la suppression de strates « inutiles » de management dans l'organigramme.

Une revalorisation de l'apport contributif de l'encadrement intermédiaire peut rejaillir positivement sur les salariés en confortant leur sentiment d'être reconnus et entendus. L'enjeu décisif est d'ouvrir de nouveaux espaces de « dispute professionnelle », en enclenchant notamment une dynamique d'expression collective sur la question du travail dans ses différentes dimensions. Mais à l'heure actuelle où les directions d'entreprise gardent jalousement leurs prérogatives en matière de décisions stratégiques, cette dynamique est en panne. Justement, le manager de proximité est le mieux placé pour donner envie de rediscuter et organiser les prises de parole sur le travail. Pour reprendre le propos d'une responsable nationale de l'UGICT-CGT :

« Si l'on veut vraiment que cela aboutisse, il faut que le nouveau signal de l'expression dans le travail soit entendu à tous les niveaux de la hiérarchie, jusqu'au niveau des directions d'entreprise. Ces dernières doivent interpréter cette exigence non pas comme une revendication sociale complètement étanche mais comme une revendication d'épanouissement dans le travail, susceptible de susciter de nouvelles dynamiques, y compris en termes de compétences et de compétitivité. Avoir une vision globale de l'entreprise implique d'avoir une vision de la compétitivité globale. Par exemple, qu'est-ce qu'il faut entendre par le terme "contenu de la performance" ? Au lieu d'avoir peur des mots, il est nécessaire de s'interroger sur le fond des choses. La pérennité même de l'entreprise dépend de la capacité de se réappropriier les choses. D'où l'urgence de se dissocier de certaines postures idéologiques bloquantes dans l'entreprise telle l'idée qu'il existerait un modèle universel de performance. »

Au-delà de la critique, l'alter management ?

Une autre manière de manager est-elle possible au moment où la logique de financiarisation de l'économie s'impose irrésistiblement au détriment des activités productives et du commerce de marchandises ? Force est de constater que malgré les multiples critiques émises à l'égard de cette logique, y compris par les catégories de l'encadrement, la réorientation vers un alter management fait aujourd'hui défaut.

Il existe sans doute des développements sur le management responsable qui interrogent à la fois les règles de fonctionnement de l'entreprise et le comportement individuel et interindividuel des managers. Mais la déconstruction du mode de gestion dominant se limite souvent à la dénonciation de ses méfaits, sans mettre en cause sa logique intrinsèque. Les grandes entreprises qui disposent d'importants moyens pour mener des opérations cosmétiques permettant de valoriser leur propre culture managériale proposent également des outils pour mieux « gérer le stress », « diversifier l'encadrement », « réformer le management ». Mais le plus souvent, pour reprendre le commentaire d'un consultant, c'est une « réalité circonscrite en guise de vitrine que l'on peut visiter à condition d'être accompagné. »

Du reste, l'avènement de la crise et le rigorisme gestionnaire qui s'en est suivi n'ont pas fondamentalement changé l'ordre des prescriptions à destination des agents, et *a fortiori*, de l'encadrement. A l'heure actuelle, l'existence d'initiatives de réflexion dans le cadre de certains cercles de managers « éclairés » n'autorise guère de parler d'une « éclaircie » dans le ciel agité du management hégémonique agissant par contrainte douce et discrétionnaire. La tendance reste lourde et significative : pressurer sur les coûts, réduire les effectifs, liquider des services, instrumentaliser les « collaborateurs » au lieu de faire confiance à leur intelligence synergique. C'est sans doute dans les entreprises où l'objectif essentiel ne concerne pas le rendement sur l'investissement à court terme mais la possibilité de durer, notamment dans les PME, que l'on rencontre des expérimentations d'ouverture intéressantes, et parfois, audacieuses.

Comment se frayer un chemin pour manager autrement ? Il faut d'abord se convaincre de l'impossibilité de mobiliser les énergies et les intelligences dans l'entreprise en l'absence d'un projet partagé. Réformer profondément le mode de management pose inévitablement la question de savoir comment rééquilibrer le pouvoir pour prendre en compte l'expression des salariés et donner plus de jeu à l'encadrement de proximité. Plusieurs enquêtes

suggèrent que si les managers étaient capables de remonter les problématiques qu'ils rencontrent sur le terrain et de les élaborer pour être audibles et perceptibles par les dirigeants, il serait plus facile de débattre sur les enjeux du « partage » du pouvoir et de la construction des processus décisionnels qui clivent le monde de l'entreprise. D'où l'importance d'arrêter à entasser des outils miracles qui obscurcissent la lucidité du regard prospectif et de revenir aux échanges qui mobilisent l'intelligence collective afin de mieux anticiper les problèmes et éviter la multiplication des conflits dans l'entreprise.

« Si nous n'arrivons pas à conférer à l'encadrement intermédiaire des responsabilités plus importantes en termes de management, de méthodes de travail, de gestion des équipes, il ne subsistera guère de différence entre les cadres de proximité et les salariés non cadres. La vraie césure se situe entre les hauts cadres dirigeants et le reste de l'encadrement. D'ailleurs, ce n'est pas un hasard si les stock-options dans les grandes entreprises sont distribuées uniquement auprès des hauts dirigeants et non pas parmi les cadres de proximité. Tout en sachant que l'enjeu n'est pas de généraliser les stock-options mais de renforcer la subsidiarité de l'encadrement en lui conférant de vraies responsabilités. Si demain on donne plus de pouvoir à l'encadrement de proximité, il y aura des répercussions positives en termes de visibilité et de vision partagée pour les salariés non cadres sous ses responsabilités. »
(Dirigeant national, syndicaliste de l'encadrement)

Quelle reconstruction syndicale ?

Il est sans doute compliqué de parler de « syndicalisme » en général. Il y a autant de syndicats que d'entreprises, indépendamment des obédiences d'appartenance. Ils sont souvent enfermés dans des modes d'action spécifiques qui s'inscrivent fortement dans l'idée d'un droit protecteur pour les salariés. Leur pouvoir de mobilisation et de négociation est lié en grande partie à leur capacité à identifier les aspirations des salariés et à les organiser pour assurer une représentation collective sur le lieu de travail.

Or, en période de crise, la logique défensive de conservation des acquis tend à l'emporter sur toute autre considération. Le risque financier qui menace toute entreprise imprègne imperceptiblement les esprits et prédispose à la prudence, en particulier dans les rangs de l'encadrement. « Ne pas faire de vagues » n'est-il pas encore le meilleur moyen de s'en sortir ? Encore, l'éclatement territorial du travail, les réorganisations récurrentes des équipes et la saturation des temps productifs obscurcissent la compréhension des transformations en cours. Dans ce contexte, le travail de mise en perspective de l'activité syndicale se fragilise jusqu'au point d'apparaître insignifiant ou inopérant. L'image du syndicalisme en ressort à son tour fort « introvertie » et peu attractive en termes d'efficacité, de créativité, de réflexivité.

« Les salariés nous perçoivent comme des gens qui font des choses dans leur coin, parfois ils nous délèguent des choses. Ils ne se rendent pas compte que s'ils ne se mobilisent pas, on n'arrivera jamais à rien parce que la tactique des directions est "cause toujours". » (Ingénieur, responsable fédéral, métallurgie)

La méconnaissance des missions et du rôle régulateur des militants syndicaux par les employeurs et leurs représentants est un aspect du problème. Cette méconnaissance engendre souvent une vision caricaturale des syndicats comme acteurs du « dialogue social ». En fait, les syndicalistes sont fréquemment déconsidérés, voire rejetés par les directions des ressources humaines. Ils sont taxés de « conservatisme » et soupçonnés des pires intentions à l'égard de l'entreprise. Le conflit social lui-même n'est pas assumé en tant que tel mais considéré comme une « forme de pathologie » des relations professionnelles. Or, le conflit n'est pas intrinsèquement

négatif ou destructeur, il peut aussi se révéler une étape nécessaire pour résoudre les contradictions et instaurer de nouveaux équilibres au sein de l'entreprise. Comment instaurer alors un « dialogue social loyal et efficient » sur les questions économiques, mené à tous les échelons et étayé par une information de qualité ?

Une utilité à toute épreuve

Malgré ses carences et ses omissions, un des ressorts majeurs du syndicalisme réside dans le fait de ne pas être lié à une approche purement financière de l'entreprise. Sa raison d'être renvoie à des tâches multiples d'information, d'accompagnement et de défense des salariés non seulement dans leurs droits mais aussi dans leur dignité. Son grand enjeu est de mettre en valeur le salarié en tant que personne, de réhabiliter le travail. Et de le faire non pas simplement en termes de pénibilité ou de souffrance mais en se réappropriant les questions de la création de richesses, de la formation, du sens du travail. Comme l'illustre l'extrait d'entretien qui suit :

« Nous sommes tous des pions sur un échiquier. Dans une société comme la nôtre, que l'on s'appelle A, B, C, Jacques ou Paul, les gens s'en fichent. Il n'y a pas de reconnaissance de la personne en tant que telle. Il n'y a pas une valorisation du salarié en tant que tel. Le rôle du syndicalisme, à travers les accords et le mode de vie, consiste à faire reconnaître à la direction que chaque salarié d'entreprise est un potentiel, une personne qu'il faut prendre comme telle. Nous ne sommes pas des engins que l'on déplace à gauche ou à droite pour générer du pognon.

Un exemple. Supposons qu'un salarié a un problème parce que sa relation avec le management ou avec ses collègues se passe mal. Il se sent lésé, harcelé. Il va voir la direction qui lui dit qu'il n'est pas harcelé, mais simplement sous pression. En fin de compte, il s'avère qu'il est réellement harcelé. Le point qui pose problème est le même. Mais la direction va dire qu'il est mis sous pression alors que, pour lui, il est harcelé. La direction peut aussi parler de "reconnaissance". Sauf que ce terme veut dire : "Je vous donne du fric, il faut continuer à bosser". Tandis que lorsqu'il vient voir le syndicat, ce n'est pas une affaire d'argent mais de dépassement des limites, d'exténuation, voire de santé. Mais pour l'entreprise, ce n'est pas professionnel d'être malade. » (Cadre dirigeant, délégué syndical, société de conseil)

Les institutions représentatives du personnel est un autre champ d'intervention syndicale. Entre « contre-pouvoir » et « dialogue social », ces institutions constituent une interface entre les salariés et l'employeur

permettant de veiller sur la « marche générale » de l'entreprise et de régler certains différends professionnels. Toutefois, leur manque de visibilité et le brouillage perceptif de leur utilité limitent leur efficacité pratique. Les prud'hommes sont un des rares endroits où l'on atteste le service rendu par les syndicats. Il est d'ailleurs paradoxal de rêver d'un syndicalisme de services et de vouloir supprimer un de ces éléments de visibilité comme les antennes juridiques dans les Unions Départementales.

Quant aux CE, même s'ils disposent toujours des potentialités entravées, notamment dans le volet des attributions économiques, leur rôle est limitatif et consultatif. D'où la préconisation formulée par plusieurs enquêtés de soulever la question de la présence des élus dans les conseils d'administration (à la hauteur de 30 %) où se disputent les choix stratégiques des grandes entreprises. En tout état de cause, il est nécessaire de réaliser un saut qualitatif en matière de formation syndicale pour faire face aux enjeux du présent et anticiper les défis d'avenir.

Wall Street Management et stratégies syndicales

« En fait, il m'a fallu du temps pour comprendre que les dirigeants d'entreprise ne dirigent pas. Au-dessus du PDG, c'est le Conseil d'administration qui dirige. Les syndicalistes devraient comprendre cette vérité. Les actionnaires, fort souvent, sans parfois même le savoir, ne défendent pas leur capital mais des intérêts qui leur sont supérieurs. Ils sont des fondés de pouvoir d'intérêts opaques qui renvoient à de gigantesques jeux d'influence qui n'ont aucun rapport avec les intérêts de l'entreprise. C'est le Wall Street Management !

Dans ce contexte, les syndicats pourraient déjà exiger d'être plus présents dans les conseils d'administration des grands groupes. Et cela pas forcément pour porter la voix du « petit peuple », mais au moins, pour s'informer sur ce qui s'y passe. L'opacité est un trait marquant des grands groupes. Participer le plus possible aux vrais lieux de pouvoir est un premier pas pour les organisations syndicales pour savoir ce qui se prépare.

Ensuite, il est nécessaire pour les syndicats d'avoir une connaissance suffisante sur la marche du monde pour ne être simplement réactifs mais également proactifs, pour se poser les vraies questions et esquisser des éléments de solution. Cela présuppose une ouverture d'esprit, une formation à la hauteur des défis d'aujourd'hui, une capacité d'anticipation.

Enfin, il faut avoir des syndicats qui ont suffisamment de courage pour prendre position fermement, et en même temps, proposer. En fait, avec toute mon expérience dans le monde entrepreneurial, je peux affirmer que la plupart des dirigeants aujourd'hui ne savent plus ce qu'il faut faire. Certes, ils donnent l'impression d'être dans un activisme permanent qui sait où il va. Mais il n'en est rien ! Quand on ne sait plus donner du sens on multiplie les actions. L'hyperactivité

permet de brouiller les pistes. » (Dirigeant de société, spécialiste des questions d'entreprise)

La bataille de l'efficacité

C'est sur ses capacités à peser sur le cours des choses, ne serait-ce que sur des « petits » changements, que le syndicalisme est interpellé avec le plus d'acuité. S'il est nécessaire d'anticiper et d'expliquer la crise, puis d'affirmer l'existence d'autres choix possibles, il est encore plus important d'organiser l'offensive. Il ne suffit pas d'alerter sur les éventuels dangers ni de produire simplement des réflexions « éclairées ». Encore faut-il mettre en œuvre des propositions et des initiatives concrètes aussi bien pour défendre les intérêts immédiats des salariés que pour soutenir une autre manière de gérer les « ressources humaines ».

Il s'agit de transformer les rapports sociaux dans l'entreprise pour en faire un lieu de créativité et de réalisation de soi des individus. De poser le travail non pas exclusivement dans sa dimension de contrainte sociale pour gagner sa vie mais comme un lien social privilégié d'émancipation à la fois personnelle et collective. De remettre le projet d'entreprise, les finalités et les règles du vivre ensemble au centre du débat public.

Le défi pour le syndicalisme est de mettre à la portée de chaque salarié la possibilité d'intervenir en tant qu'acteur du changement de l'entreprise pour ne pas subir passivement le cours des événements. D'où la nécessité de considérer que le champ des revendications syndicales n'est pas autolimité, mais qu'il devrait inclure les questions de gestion en les réarticulant avec les situations concrètes vécues par les salariés dans l'organisation du travail.

En guise de conclusion

Comment changer le fonctionnement actuel du capitalisme d'entreprise qui consacre le pouvoir décisionnel des financiers ? Comment transgresser les procédures et les contraintes qui dévorent les prérogatives de l'encadrement, surchargent le travail de gestion et déresponsabilisent massivement le management ? Comment associer à tous les niveaux les salariés à la réussite et à la pérennité de leur entreprise ? Une première démarche phare serait de revoir de fond en comble la façon de travailler ensemble en s'efforçant de comprendre avec plus de précision la situation d'aujourd'hui. L'important est de faire confiance aux sens des responsabilités des salariés, de miser sur leurs capacités d'initiative et d'apprentissage permanent, de déceler leurs qualités et leurs talents au-delà de l'acquisition de diplômes.

D'où la nécessité de passer à l'offensive sur la mobilisation de l'intelligence collective contre l'intermédiation financière et de promouvoir au sein de l'entreprise des formes discursives pour informer et permettre les salariés de s'exprimer. L'enjeu est de s'emparer des sujets délibérément ignorés ou abordés en catimini par les directions. Et surtout, de s'attaquer « aux questions qui fâchent » non seulement pour rassurer les agents, mais plus fondamentalement, pour faire prendre conscience au « peuple de l'entreprise » de sa force coalisée. Manager autrement consiste à s'approprier de ces orientations et à les faire vivre au grand jour, ce qui implique de rompre avec le syndrome de subalternité qui ronge des travailleurs face au pouvoir patronal. « Quand Voltaire écrivait que les nobles, sang bleu ou pas, n'étaient pas supérieurs au peuple, cela a été la révolution. C'est la synchronisation de la faim et des idées. C'est la fin de la légitimité des supérieurs qui infériorisent. Le Roi est nu, c'est fini. » (Directeur, société de portage salarial)

Dans cette perspective, quelle est la responsabilité sociale de l'encadrement pour positionner les salariés en acteurs de leur propre transformation ? Plutôt que de s'arc-bouter à suivre docilement des indicateurs qui ne sont pas en mesure de fixer des axes de progrès, il faut aider les personnels à faire valoir des ressources, des protections et des points de sécurisation qui font sens en termes d'implication professionnelle au quotidien. La feuille de route du management pour remettre les salariés

dans la boucle décisionnelle est ambitieuse : les écouter, encourager leur expression, appréhender leurs angoisses et leurs frustrations, prendre soin de ne pas les laisser tomber en sacrifiant à la culture du résultat chiffré, revoir profondément le système des évaluations pour qu'elles ne s'apparentent pas à un jugement scolaire, enfin, se positionner sur les sujets porteurs d'efficacité globale à partir des préoccupations pratiques sur la nature des activités et des métiers exercés.

Autant dire que pour changer le regard porté sur l'entreprise, dont l'activité est trop souvent réduite à ses performances de court terme et aux profits immédiats qu'elle dégage, il faut commencer par les fins du travail. Il s'agit de parier sur les hommes et les femmes qui créent des richesses et non pas sur la compression de l'emploi et des coûts salariaux. Les performances sociales de l'entreprise n'entrent pas en contradiction avec les performances économiques. Au contraire, elles se complètent. Une telle démarche permet d'élargir le champ des possibles, de décroiser les représentations, d'envisager le changement non plus en termes de deuil mais comme un gisement d'opportunités à saisir.

Au moment où de nouvelles préoccupations sont en train d'émerger dans les entreprises, il est nécessaire de sortir des chantiers battus et de s'interroger sur l'articulation contradictoire entre principes d'une gestion efficace et droits d'expression des salariés. Le management dans ses formes actuelles combinées (« directif », « participatif », « leadership ») est en train de s'éclater. Un grand nombre de managers ressentent un malaise qui mine leur confiance et leur sécurité en eux-mêmes. Ils réalisent que la recherche obstinée de la performance provoque une mise en tension du travail qui transfère une partie du risque économique vers les salariés, et plus particulièrement, vers l'encadrement. D'où l'idée d'un nouveau pacte de confiance basé sur le principe de coopération plutôt que de compétition, sur le respect des personnes et des collectifs de travail comme valeur fondamentale de l'entreprise, sur le fait d'assumer la « dispute » dans le travail et les troubles qui en découlent tout en faisant appel à créativité des travailleurs.

En définitive, la culture managériale dominante est en profonde crise. Le tableau est sombre : perte de crédit, manque d'autorité, absence de reconnaissance, diktat de l'urgence. Sous prétexte d'intégrer le défi de l'efficacité, elle fait l'impasse à la fois sur la montée des désordres en tout genre et sur l'expérimentation des nouveaux ressorts de la productivité. L'évocation de la contrainte économique est un motif de fuite en avant vers le « plus de la même chose ».

Or, aujourd'hui, le véritable enjeu pour l'entreprise est de faire appel à une réflexion stratégique sur les finalités de son action, puis de rebondir en intégrant la contrainte dans ses orientations stratégiques pour en faire un avantage compétitif. Mais il faut admettre que cette démarche n'est pas évidente compte tenu des difficultés des responsables managériaux et des instances de direction de prendre le temps de la concertation et de la discussion.

C'est ici que les interactions constructives entre le syndicalisme salarié et le management, menées avant que l'actualité frappe à la porte avec insistance, peuvent acquérir une grande utilité. Des interactions basées sur l'indépendance respective des uns et des autres, inscrites sur le long terme, et surtout, transparentes et ouvertes. L'action syndicale peut effectivement apporter son expertise militante pour décrypter les points noirs du rapport salarial, pour agir sur les choix à faire en matière de gestion, de moyens d'action et d'organisation dans l'entreprise, et plus fondamentalement, pour imposer quelques sujets majeurs à débattre avec tous les acteurs sociaux et institutionnels concernés sur la place du travail dans la société.

NOTICE SUR L'AUTEUR

Michel VAKALOULIS, né en 1961, économiste de formation, diplômé en sciences politiques, docteur en philosophie (Université Paris X Nanterre), est actuellement maître de conférences en sciences politiques à l'Université Paris 8.

Il collabore avec plusieurs revues scientifiques, en France et à l'étranger.

Auteur de dizaines d'articles et d'une quinzaine d'ouvrages, nombre de ses travaux ont été traduits en plusieurs langues.

Ses recherches portent sur la sociologie du travail et du salariat, les problématiques de l'engagement dans le métier et dans l'espace public, l'évolution du militantisme, la sociologie des générations en France et en Europe.

Il est également auteur de nombreuses expertises et enquêtes sociologiques pour des institutions publiques, des organismes sociaux, des entreprises et des organisations syndicales.

Pour contacter le chercheur :

micHEL.vakaloulis@gmail.com

Site personnel: <http://vakaloulis.wordpress.com>

DU MEME AUTEUR

— *Le comité d'entreprise de demain*, Paris, Editions de l'Atelier, 2015.

— *Précarisés, pas démotivés. Jeunes, travail, engagement*, Paris, Editions de l'Atelier, 2013.

— « Stratégies syndicales et activités sociales », in Marie-Noëlle Auberge (dir.) *Les comités d'entreprise. Un nouvel âge ?*, Paris, La Documentation Française, 2012, pp. 119-128.

— *Le syndicalisme d'expérimentation*, Paris, PUF, 2007.

— *Nouvelles luttes de classes ?* (dir.), Paris, PUF, (avec Pierre Cours-Salies et Jean Lojkine), 2006. Traduction chinoise.

— *Jeunes en entreprise publique*, Paris, Éditions La Dispute, 2005. Ouvrage publié avec le concours du Conseil supérieur consultatif des comités mixtes à la production d'EDF-GDF.

— *Les mobilisations collectives. Une controverse sociologique* (dir.), Paris, PUF, 2003 (avec Pierre Cours-Salies). Ouvrage publié avec le concours de l'Université Paris X et de l'Institut Italiano per gli Studi Filosofici.

— *Vers un nouvel anticapitalisme. Pour une politique d'émancipation*, Paris, Les Éditions du Félin, 2003 (avec Jean-Marie Vincent et Pierre Zarka).

— *Médias et luttes sociales* (dir.), Paris, Les Éditions de l'Atelier, 2003 (avec Françoise Duchesne).

— *Refaire la politique* (dir.), Paris, Éditions Syllepse, coll. « Utopie critique », 2002 (avec Tony Andréani). Ouvrage publié avec le concours de l'UPRES-A 8004 « Philosophie politique contemporaine » (ENS/CNRS) et de l'Université Paris VIII Saint-Denis.

— *Le droit à l'énergie. Modernité d'une exigence démocratique* (dir.), Paris, Éditions Syllepse, coll. « Le présent avenir », 2002 (avec Olivier Frachon). Ouvrage publié avec le concours du Conseil supérieur consultatif des comités mixtes à la production d'EDF-GDF.

— *Le capitalisme post-moderne. Éléments pour une critique sociologique*, Paris, PUF, 2001. Traduction portugaise en 2004. Traductions chinoise et grecque en préparation.

— *Travail salarié et conflit social* (dir.), Paris, PUF, 1999. Ouvrage publié avec le concours scientifique de l'Université Paris X Nanterre, du CNRS et de l'Instituto Italiano per gli Studi Filosofici.

— *Le mouvement social en France. Essai de sociologie politique*, Paris, La Dispute, 1998 (avec Sophie Bérout et René Mouriaux).

— *Faire mouvement. Novembre-décembre 1995* (dir.), Paris, PUF, 1998 (avec Claude Leneveu). Ouvrage publié avec le concours de l'Instituto Italiano per gli Studi Filosofici.

— *Marx après les marxismes. Tome 1 : Marx à la question* (dir.), Paris, L'Harmattan, 1997, (avec Jean-Marie Vincent).

— *Marx après les marxismes. Tome 2 : Marx au futur* (dir.), Paris, L'Harmattan, 1997 (avec Jean-Marie Vincent).

— *Théorie de la régulation et théorie des conventions* (dir.) *Actuel Marx*, n° 17, Paris, PUF, 1995 (avec Jacques Bidet).

— *Figures actuelles du capitalisme* (dir.) *L'Homme et la Société*, n° 113, Paris, L'Harmattan, 1994 (avec Jean-Pierre Garnier).