

Mardi 16 avril 2013

18h00 - 20h00

AgroParisTech - Engref



Nicolas Flamant

Directeur des ressources humaines, de
la communication et du développement
durable du Groupe Spie Batignolles

**Peut-on gérer autrement les ressources humaines ?
Un DRH chez Spie Batignolles**

Dossier Documentaire



Le Dossier Documentaire de l'UOC

Peut-on gérer autrement les ressources humaines ? Un DRH chez Spie Batignolles

- Sommaire -

■ Présentation et analyses de Nicolas Flamant	p. 03
- Présentation de Nicolas Flamant Site web Viadeo (www.viadeo.com)	
- Présentation de « Une anthropologie des managers » Nicolas Flamant, Editions Puf, 2005, 217 pages Résumé, Sommaire	
- Observer, analyser, restituer. Contradictions de l'enquête ethnologique en entreprise Nicolas Flamant, <i>Revue Terrain</i> n°44, Site web Terrain (http://terrain.revues.org), 2005	
- « On ne sait plus qui est le chef ». Travailler et diriger dans l'industrie spatiale Nicolas Flamant, <i>Revue Terrain</i> n°39, Site web Terrain (http://terrain.revues.org), 2002	
- Le charme discret des entreprises. L'ethnologie en milieu industriel Nicolas Flamant et Monique Jeudy-Ballini, <i>Revue Terrain</i> n°39, Site web Terrain (http://terrain.revues.org), 2002	
■ Analyses et points de vue	p. 47
- Les RH en front de crise Julien Damon, Site web <i>Carrières publiques</i> (www.carrieres-publiques.com), décembre 2010	
- Bienvenue dans l'ère du DRH business Manuel Jardinaud, Site <i>l'Entreprise</i> (http://lentreprise.lexpress.fr), avril 2013	
- DRH, un expert ès hommes Magali Picard, Site <i>LSA</i> (www.lsa-conso.fr), mars 2012	
- Transitions professionnelles : comment favoriser leur réussite pour tous ? Jean-Paul Cadet, Site web <i>Céreq</i> (www.cereq.fr), février 2013	
- Mobiliser les managers : le projet d'entreprise Laurence Peltier, <i>Journal du Congrès HR</i> , avril 2009	
- « Bien-être et efficacité » : pour une politique de qualité de vie au travail Martin Richer, Site web <i>Terra Nova</i> (www.tnova.fr), mars 2013	
- 7 principes pour améliorer le bien-être au travail Etienne Gless, Site <i>l'Entreprise</i> (http://lentreprise.lexpress.fr), juillet 2011	

▪ **Présentation et analyses de Nicolas Flamant.....** **p. 03**

- Présentation de Nicolas Flamant
Site web Viadeo (www.viadeo.com)

- Présentation de « *Une anthropologie des managers* »
Nicolas Flamant, Editions Puf, 2005, 217 pages
Résumé, Sommaire

- Observer, analyser, restituer. Contradictions de l'enquête ethnologique en entreprise
Nicolas Flamant, *Revue Terrain* n°44, Site web Terrain
(<http://terrain.revues.org>), 2005

- « On ne sait plus qui est le chef ». Travailler et diriger dans l'industrie spatiale
Nicolas Flamant, *Revue Terrain* n°39, Site web Terrain
(<http://terrain.revues.org>), 2002

- Le charme discret des entreprises. L'ethnologie en milieu industriel
Nicolas Flamant et Monique Jeudy-Ballini, *Revue Terrain* n°39, Site web Terrain
(<http://terrain.revues.org>), 2002

viadeo
50 millions de professionnels
Rejoignez-nous
Déjà membre ?
Connectez-vous

Accueil
Entreprises
Jobs & Formations
Participer

Créez votre profil et découvrez vos points communs. Inscrivez-vous rapidement

Nicolas Flamant

Directeur des ressources humaines et du développement durable, Spie batignolles
Paris, France

Ajouter à mes contacts
Lui écrire

0 contact

SON PARCOURS



Aujourd'hui
2007

Directeur des ressources humaines et du développement durable
Spie batignolles
5001-10,000 employés
Ressources humaines, communication Interne et externe, RSE et développement durable

2007
2000

directeur d'études, Directeur du pôle organisations et gouvernance, Directeur des Etudes
Entreprise & Personnel
Management des structures et des organisations complexes, pilotage du changement, coopérations interg  n  rationelles...
Coopérations franco Indiennes, stratégies d'implantations françaises en Inde.

2000
1999

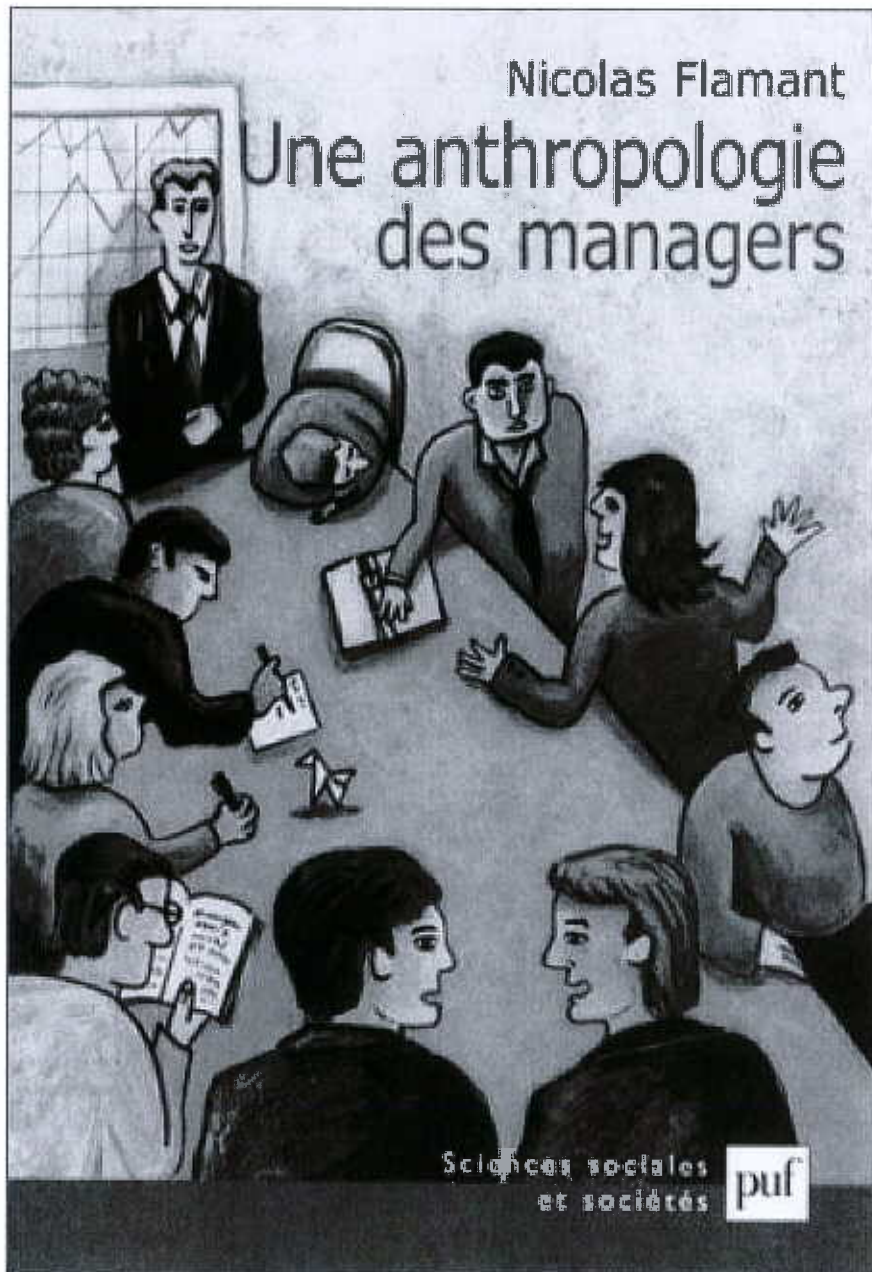
Chercheur
Institut Français de Pondicherry, Mission économique et financière de l'Ambassade de France    Delhi

1998
1994

Ecole Des Hautes Etudes En Sciences Sociales, Paris
Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales
anthropologie sociale

Nicolas Flamant

Une anthropologie des managers



Sciences sociales
et sociétés

puf

Une anthropologie des managers

Nicolas Flamant

Date de parution : 02/10/02

Editeur : *PUF*

Collection : *Sciences sociales et sociétés*

Nb. de pages : 217 pages

À quoi sert un comité de direction ? Que se passe-t-il dans ces instances ? Que font donc les participants au cours de ces réunions ? L'évidence voudrait qu'ils dirigent, qu'ils négocient, qu'ils prennent des décisions. Mais lorsqu'un anthropologue parvient à s'introduire dans ces réunions pour y mener ses enquêtes, que reste-t-il des évidences ? Celles-ci résistent mal à l'observation des situations concrètes : le déroulement des réunions, les comportements des participants, la forme des échanges, les usages des codes du pouvoir, le devenir des multiples stratégies relationnelles en train de se faire et de se défaire... Ces comportements et ces actes vont prendre véritablement leur sens une fois replacés dans un contexte plus large. Ce contexte recouvre notamment l'histoire de l'entreprise, de ses institutions, de ses relations avec son environnement plus ou moins proche. Il touche également aux multiples appartenances sociales, religieuses, culturelles, des acteurs qui se construisent à l'extérieur, qui influencent leurs perceptions et par conséquent leurs comportements. À partir de ces situations, l'auteur analyse les processus par lesquels se fabrique le pouvoir dans les instances de direction et les multiples formes qu'il est susceptible de prendre aujourd'hui.

Sommaire

- LE COMITE DE DIRECTION DE LA DIVISION SUD : LE POUVOIR EN QUESTION
 - La réunion hebdomadaire du comité de direction
 - Un contre-modèle de commandement
 - Intrusions intempestives dans l'unité d'appartenance
 - Pratiques symboliques, pratiques politiques
 - Epilogue : vers un nouvel ordre social
- LE COMITE DE DIRECTION DE LA DIVISION NORD : D'UN COMITE DE DIRECTION A L'AUTRE
 - Les réunions hebdomadaires du comité de direction
 - La construction de l'idée de communauté
 - Le comité de direction, sommet hiérarchique de la communauté
 - La division Nord dans son environnement immédiat
 - Les contradictions d'une double position hiérarchique
 - La " communauté " comme pratique managériale et comme enjeu politique
- IDEOLOGIE MANAGERIALE ET REPRESENTATIONS DU POUVOIR

Nicolas Flamant

Observer, analyser, restituer

Conditions et contradictions de l'enquête
ethnologique en entreprise

Avertissement

Le contenu de ce site relève de la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'éditeur.

Les œuvres figurant sur ce site peuvent être consultées et reproduites sur un support papier ou numérique sous réserve qu'elles soient strictement réservées à un usage soit personnel, soit scientifique ou pédagogique excluant toute exploitation commerciale. La reproduction devra obligatoirement mentionner l'éditeur, le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

Toute autre reproduction est interdite sauf accord préalable de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France.

revues.org

Revues.org est un portail de revues en sciences humaines et sociales développé par le Cléo, Centre pour l'édition électronique ouverte (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

Référence électronique

Nicolas Flamant, « Observer, analyser, restituer », *Terrain* [En ligne], 44 | 2005, mis en ligne le 15 mars 2009, 19 octobre 2012. URL : <http://terrain.revues.org/2505> ; DOI : 10.4000/terrain.2505

Éditeur : Ministère de la culture / Maison des sciences de l'homme

<http://terrain.revues.org>

<http://www.revues.org>

Document accessible en ligne sur : <http://terrain.revues.org/2505>

Ce document est le fac-similé de l'édition papier.

Propriété intellectuelle



■ Soutenance de thèse. Le directeur des ressources humaines de l'entreprise étudiée fait partie du jury. Un directeur de division et son consultant en stratégie sont dans le public (coll. part.).

Observer, analyser, restituer

Conditions et contradictions de l'enquête ethnologique en entreprise

Nicolas Flamant Centre d'anthropologie des mondes contemporains, Paris
nicoflamant@hotmail.fr

1. Les noms de la société et des cadres ont été modifiés.

A LA SUITE D'UNE RECHERCHE SUR LA construction du pouvoir et des hiérarchies sociales dans les comités de direction de la Société Défense Espace (SDE)¹, grande entreprise française de l'industrie aéronautique et spatiale, cet article se propose de revenir sur les conditions d'enquêtes et d'observer

comment la question de la restitution vient y prendre place. Dans ce type d'investigation prolongée dans différents espaces de travail et hors travail, la restitution est attendue par divers interlocuteurs, acteurs observés et autorités internes de l'entreprise. La restitution intervient donc en amont dans les

conditions de réalisation de l'enquête comme l'une de ses dimensions à part entière. En retour, la situation même de restitution et ce qui s'y joue sont traversés par l'histoire de l'enquête, par les conditions de sa réalisation, par des modalités d'implication de l'ethnologue sur son terrain et par la nature des relations tissées avec ses interlocuteurs dans le champ des relations de pouvoir qu'il étudie. Il faut donc analyser les implications concrètes de cette étroite interaction. Nous verrons que dans une anthropologie du politique ces deux dimensions – observation et restitution – sont indissociables dans le protocole de la recherche. Ainsi, la situation de restitution, observée comme situation d'enquête à part entière, contribue à la fois à l'analyse des conditions de production des sources et à la construction de l'objet même de la recherche.

L'implication dans les logiques du pouvoir

L'enquête en entreprise, comme toute enquête ethnologique, suppose une présence prolongée de l'observateur et donc une implication durable, plus ou moins forte dans l'espace des sociabilités, des échanges, des pratiques. Cette présence s'inscrit aussi dans les jeux internes de pouvoir qui se manifestent à travers les tentatives d'influence, de manipulation ou encore de censure de la recherche.

Certaines orientations ethnologiques, pouvant porter sur l'entreprise ou sur diverses organisations, cherchent à nier cette dimension en mettant en place de véritables procédures d'enquêtes visant tout simplement à l'éradiquer. Sylvain Lazarus (2001) travaille par entretiens à partir d'un tirage au sort des ouvriers dans une liste fournie par la direction, et ce afin de n'avoir pas à répondre à la question : pourquoi m'avoir choisi ? Ici, c'est l'élimination de la relation fondatrice qui est prônée au nom de *l'indépendance du chercheur* (Lazarus 2001 : 391-392) au point que l'on se demande ce qu'il reste de la discipline ethnologique.

D'autres considèrent ces dimensions comme accessoires tant dans la construction de l'objet que dans le déroulement de l'enquête, ainsi Bruno Latour étudiant la construction sociale des faits scientifiques dans un laboratoire de biochimie (Latour & Woolgar 1985) ou du droit administratif à partir du Conseil d'Etat (Latour 2002). Les analyses méthodologiques et épistémologiques minutieuses qui accompagnent les analyses de terrain ne s'intéressent pas aux relations entre l'ethnologue et ses interlocuteurs, pas plus qu'à l'influence qu'elles pourraient avoir sur le processus d'enquête et de production des connaissances. L'ethnologue fait un choix méthodologique en se tenant comme à l'extérieur du champ social en

UN ETUDIANT EN ETHNOLOGIE S'INTERESSE A LA LES PAPOUS C'EST NOUS !

Que penser de notre capacité au changement : évolution des métiers, des activités, des mentalités au sein de l'entreprise..... pourrait être un sujet intéressant à traiter.

Ethnologie : Etude scientifique des ethnies, dans l'unité de la structure linguistique, économique et société de chacune, dans leurs liens de civilisation propres et dans leur évolution.

Larousse 1992

■ La version des organisations syndicales qui ont favorisé l'accès au terrain. Extrait du journal du comité d'entreprise.



■ L'auteur au travail. Proche ou lointain, le « terrain » a toujours les moyens de surveiller les productions de l'ethnologue (coll. part.).

s'intéressant exclusivement à la finalité première des lieux et des institutions qu'il étudie : faire et dire le Droit, produire des faits scientifiques. Abordant la vie de laboratoire sous un autre angle en y étudiant la construction du pouvoir et des hiérarchies sociales, Valeria Hernandez (2001) montre que sa propre implication dans ces hiérarchies n'est pas sans conséquence sur la production des données et sur la construction de son objet. Bruno Latour adopte une position d'observation que l'on qualifiera de *retranchée* par opposition à une observation *impliquée* qui caractérise, par exemple, les célèbres enquêtes de Jeanne Favret-Saada (1977) sur la sorcellerie dans le bocage de l'Ouest : tant que l'ethnologue reste extérieure à son objet, tant qu'elle continue à se définir comme ethnologue auprès de ses interlocuteurs, elle n'obtient pas d'informations de leur part. L'enquête ne peut véritablement commencer que lorsque ses interlocuteurs parviennent à lui donner une place dans l'univers de la sorcellerie et l'assimilent à l'une des catégories de cet univers : certains lui prêtent un don de désensorceuse, d'autres lui attribuent le rôle de l'annonceuse (qui révèle à l'ensorcelé le processus d'envoûtement) ; elle se voit un jour prise dans la position d'ensorcelée. C'est parce que ses interlocuteurs

lui attribuent ces positions et se conduisent envers elle en conséquence qu'elle parvient à entrer dans l'univers de la sorcellerie et de ses rapports symboliques. L'observation impliquée suppose que l'ethnologue délaisse sa position retranchée, extérieure aux enjeux de la situation étudiée, pour appréhender son objet à travers un processus d'expérimentation passant, chez Jeanne Favret-Saada, par l'adoption de l'une des catégories existantes à l'intérieur de l'espace social étudié. Transposée dans l'entreprise, cette posture conduit à se faire recruter à un poste de travail à l'instar de Monique Jeudy-Ballini (1991) ou de Véronique Moulinié (1993), employées comme ouvrières respectivement dans une entreprise de maroquinerie et dans une entreprise de fabrication de parquets.

Gérard Althabe (1993) propose un autre principe d'observation impliquée lorsqu'il étudie les formes symboliques de hiérarchisation et de pouvoir dans les espaces résidentiels en France. L'ethnologue conserve aux yeux de ses interlocuteurs un statut d'observateur extérieur. Parce qu'il est extérieur à l'espace social et à ses catégories, ce statut de *tiers exclu* est sollicité pour jouer différents rôles dans les logiques sociales et symboliques internes. Gérard Althabe montre comment, au cours des entretiens avec

les habitants d'une cité HLM, l'ethnologue est pris comme témoin et comme juge dans le système de procès symbolique de discrimination et de hiérarchisation qui organise les rapports sociaux dans cette cité. Il est ainsi impliqué, comme observateur extérieur, dans les logiques sociales et symboliques qui constituent l'objet de sa recherche. Dans cette perspective, l'observation des manipulations auxquelles l'ethnologue est soumis et du rôle que ses interlocuteurs entendent lui faire jouer entre pleinement dans le processus de construction de l'objet. L'analyse des stratégies de contrôle et de manipulation de l'ethnologue n'est pas une fin en soi. Il ne s'agit pas plus d'effectuer une analyse stratégique des relations de pouvoir, à la façon de la sociologie des organisations, que de raconter ses aventures de terrain à la façon de Nigel Barley (1994) ou de Paul Rabinow (1988). Cette démarche doit permettre de comprendre et de décrire les logiques qui régissent les relations entre les acteurs, mais aussi et surtout l'univers social, culturel, symbolique dans lequel ces relations s'agencent et se mettent en scène. C'est dans cette démarche que se sont inscrites mes recherches en entreprise.

Dans les comités de direction

Lorsque j'enquête dans les instances de direction de la SDE, il est d'emblée évident pour mes interlocuteurs comme pour moi que je ne serai pas appelé à prendre un poste de cadre de direction. Je suis identifié comme ethnologue et c'est la réalisation d'une enquête pour une thèse de doctorat qui justifie ma présence.

Parallèlement aux entretiens individuels menés auprès des cadres supérieurs et de leurs interlocuteurs (supérieurs hiérarchiques, subordonnés, syndicalistes...) je négocie mes accès dans différentes réunions, différentes instances de décision et de pouvoir, et en particulier le comité de direction : l'objectif est d'observer *in situ* ce qui se passe dans ces instances, ce qu'on y fait

et quelles formes prennent les échanges entre les divers protagonistes. Cet accès, très progressif car soumis à de longues négociations, entraîne tout aussi graduellement mon implication dans les enjeux de pouvoir qui structurent en partie les rapports entre ces cadres de direction et le reste de l'entreprise.

Revenons quelques mois en arrière : à la suite de mes premières enquêtes dans les ateliers de production (Flamant 1997) les syndicalistes qui avaient favorisé mon entrée à la SDE ont proposé à la direction que je travaille désormais sur « le pouvoir et la prise de décision au comité de direction ». Ce thème est motivé par le fait que leurs interlocuteurs de la direction locale leur semblent dépourvus de pouvoir et ne servent que de paravent à la direction générale. Au cours de l'enquête, les dires et l'attitude du directeur tout comme le fonctionnement du comité de direction semblent confirmer la perception des syndicalistes : le pouvoir semble comme absent ou ailleurs. Le directeur de division est le premier à affirmer son propre dénuement. Je comprends bien plus tard que l'occultation du pouvoir à travers la disparition apparente de ses catégories emblématiques (négociateur, décideur, etc.) et de ses symboles peut être une forme parmi d'autres de son exercice. Cet exercice ne relève pas nécessairement d'une *stratégie* au sens des sociologues (*i. e.* d'une action orientée par des fins) mais d'un système relationnel et symbolique complexe organisant et codifiant les positions relatives et respectives des acteurs. Cette analyse nécessite de sortir des situations qui se donnent immédiatement à voir dans le comité de direction et dans ses instances satellites pour reprendre l'analyse des pratiques en tenant compte, entre autres, de l'histoire des instances, de l'histoire des techniques ou encore des appartenances sociales extérieures à l'entreprise, culturelles et religieuses de différents acteurs (Flamant 2002b).

Pendant que j'entre dans les logiques du pouvoir qui animent les relations

entre les cadres et l'ensemble de l'entreprise, je suis progressivement impliqué dans les enjeux internes des instances de la direction. La perspective d'une production écrite suscite autant la méfiance que l'intérêt. Le projet anthropologique qui structure ce travail est d'un intérêt mineur voire nul pour mes interlocuteurs. Par contre mon « rapport » peut contenir des informations susceptibles d'être réutilisées pour évaluer les qualités ou les aptitudes des uns et des autres ou encore l'efficacité de telle action... Le travail de l'ethnologue a donc de fortes chances d'être réinvesti dans une logique managériale d'évaluation et la position de l'ethnologue d'être érigée en celle d'« expert en relations humaines », donc de consultant. Les informations comme les analyses consignées dans ce document écrit peuvent donc être prises pour des vérités définitives – non pas au sens de ce qui serait vrai mais au sens de ce qui ferait loi – et avoir des conséquences sur le quotidien ou l'avenir des uns ou des autres. Elles peuvent ainsi servir les luttes et les compétitions internes comme nous le montre l'exemple suivant.

Au cours de l'enquête dans la division Sud de la SDE, le changement de directeur s'accompagne d'une recomposition du comité de direction. Officiellement, le nouveau directeur de division s'entoure d'un nouvel adjoint et du directeur administratif, maintenu à son poste, pour l'aider à diriger cette nouvelle instance. Mais il apparaît très vite que la véritable direction se joue entre le directeur de division et son adjoint. Se sentant écarté, le directeur administratif cherche alors à m'utiliser pour tenter de récupérer son pouvoir perdu. Au cours d'un entretien, il commente le déroulement de la précédente réunion du comité de direction comme nous avons régulièrement l'habitude de le faire. Il choisit spontanément une séquence houleuse au cours de laquelle le directeur technique, régulièrement qualifié d'*ingérable* par ses pairs, s'est fait vertement rappeler à l'ordre, ce que le précédent directeur de division n'osait jamais faire. Nous dissertons sur

A la découverte des Epiens

Immersion prolongée d'un jeune ethnologue, parmi nous, afin d'appréhender notre culture d'entreprise et nos aptitudes au changement.

NICOLAS FLAMANT s'est pas le genre d'humain à user son fard de culture sur les bancs de l'Université. A 25 ans, au terme d'une



formation en alternance, il a déjà derrière lui une solide expérience de travailleur social et d'éducateur de rue. Sa licence d'ethnologie en poche depuis l'année dernière, il aspire à se frotter au terrain et réunit la gageure de se faire admettre, à la DPEC, avec la double bénédiction de la direction et du comité d'entreprise.

Jusqu'en septembre, il va persévérer, parmi nous, ses investigations sur la base d'études d'archives, de documents et d'entretiens. Il va palier dans notre commissariat de quel éminent sujet de mémoire de maîtrise :

"Culture d'entreprise et aptitude au changement".

Nicolas apprécie beaucoup le milieu d'entreprise comme terrain de recherche ethnologique. On y trouve, selon lui, "des étonnables, des systèmes, mais aussi des individus qui réagissent avec leur personnalité spécifique". Notre ethnologue y voit l'apport pertinent de pratiquer une ethnologie de rupture avec la vision traditionnelle de cette science (Cf. encadré). Préférer de bonne grâce à son inépuisable curiosité. Nous y gagnerons l'essentiel : mieux nous connaître.

R.H.



■ Première étape : montrer patte blanche et donner une garantie de sérieux de la démarche. Article paru dans le journal interne de l'entreprise pour annoncer la réalisation du mémoire de maîtrise de l'ethnologue, 1994 (DR).

Ethnologie, vous avez dit Ethnologie ?

L'ethnologie ou anthropologie sociale et culturelle (parfois anthropologie sociale) fait partie du vaste ensemble des sciences humaines. Souvent difficile à cerner car dispersée en différents domaines, l'ethnologie s'intéresse à l'homme dans ses aspects culturels. Ainsi, elle va chercher des éléments culturels homogènes et les traduire à travers les pratiques et les conduites d'individus et de groupes.

L'ethnologie considère que l'homme est un être culturel. Elle étudie les pratiques et les gestes. C'est en observant les comportements que l'on retrouve les valeurs culturelles qui permettent d'expliquer la nature des rapports et des relations entre individus, entre groupes, entre une population et son environnement.

Traditionnellement, l'ethnologie s'adresse aux populations autochtones et aux cultures exotiques. C'est, en ce sens, la découverte des cultures étrangères. Peu à peu, on voit que cette discipline a été considérablement développée par les grands voyageurs du monde qui ont rapporté aux philologues

occidentaux les rites de leurs peuples. Ces philologues retrouvaient alors à leur façon, avec plus ou moins de fidélité, des éléments déjà fortement exotisés. Sous cet aspect, l'ethnologie s'inscrit, d'ailleurs, dans une tradition humaniste, l'ethniste pensant avoir accès à la vérité aux conditions idéales. Révisé et vu se succéder plusieurs générations d'anthropologues tels que Malinowski, Lévi-Strauss ou Marcel Mauss, les faits ont fortement influencé la pensée scientifique et sociale. Récemment fut également le point de départ de la notion "Dahar-Bidou", notre conception de culture anthropologique reconstruite par le monde de l'homme dans les années 80 et se présentant comme une étape importante de l'ethnologie.

À la fin du XX^e siècle, l'ethnologie — ayant tiré de nombreuses leçons du monde — va se développer et s'élargir. Tout d'abord, en fait que discipline scientifique, on adopte des méthodes d'investigation rigoureuses, on conceptualise son travail et on propose des modèles théoriques. Ensuite, certains des chercheurs d'origine

viennent se rapprocher de la culture celtique des ethnologues. Ainsi, avec les folkloristes, on va, dès le début du siècle, étudier les cultures celtiques françaises. À la même époque, aux États-Unis, les anthropologues étudient les peuples autochtones et les cultures des peuples autochtones des grandes métropoles.

L'ethnologie se présente aussi avec une autre dimension. Il ne s'agit pas d'expliquer les événements observés, à partir de gestes d'observation, mais de considérer que les systèmes ou les logiques propres et spécifiques que l'on cherche à appréhender de l'éthnologue. Elle va, ainsi, progressivement devenir une discipline propre et spécifique qui se situe à l'interface de l'ethnologie et de l'ethnologie.

C'est précisément pour avoir compris l'unité de ce type de démarche que certaines entreprises et sociétés d'ethnologie ont recours aux services des ethnologues. L'ethnologie d'entreprise ou éthnologie de l'entreprise du futur.

Nicolas FLAMANT.

les évolutions des formes de *management*, caractérisées par une affirmation désormais explicite des détenteurs du pouvoir dans le comité de direction.

Peu après, il rapporte à ses deux collègues une interprétation très personnelle de notre entretien en leur annonçant que je constate des dérives managériales au sein du comité de direction, dérives caractérisées par une appropriation autoritaire du pouvoir ; il laisse entendre que cette dérive est probablement due à l'absence d'un troisième élément régulateur, en l'occurrence lui-même. Il prend le soin de m'en informer après coup. Alors que je m'attends à passer un mauvais quart d'heure, d'autant plus qu'un épisode de ce genre m'a déjà valu une exclusion de certaines instances de la direction, le directeur adjoint de division me

convoque dans les jours qui suivent pour, à ma grande surprise, me demander ce qu'il conviendrait de faire pour enrayer cette « dérive ».

Dans ces stratégies de contrôle et de manipulation, ce n'est pas tant l'ethnologue qui est visé. Les acteurs cherchent d'abord à influencer le contenu de son « rapport » et de ses conclusions, assimilés à la perspective normative de la pléthorique littérature managériale produite dans l'entreprise (les rapports de consultants) et à l'extérieur (les essais et les manuels de management). L'enjeu de la restitution devient ici central et incontournable. Il est indissociable de la conduite de l'enquête, et présent tout au long de son déroulement, car inhérent au rôle assigné à l'ethnologue dans le jeu des sociabilités et des rapports de pouvoir.

La contrainte de restitution

La restitution des résultats de la recherche est perçue par les ethnologues comme une contrainte relativement récente (Zonabend 1994). Ce problème ne se posait pas sur les terrains traditionnels du lointain où les ethnologues menaient leurs enquêtes avant de retourner chez eux pour écrire et publier. Il existait, de fait, une dissociation entre l'espace géographique, social et culturel de l'étape de recueil des données et celle de la formalisation de la connaissance ethnologique. Avec le passage d'une ethnologie des sociétés à tradition orale à celle des sociétés de l'écriture (Jamin 1979), avec le développement des enquêtes sur les terrains proches mais aussi avec les moyens de circulation d'information et de communication actuels qui réduisent ou relativisent les distances géographiques et culturelles, les indigènes ont accès aux travaux des ethnologues. De plus, parce que la diffusion, restreinte ou large, de la recherche peut s'effectuer dans leur proximité sociale, ils veulent savoir préalablement ce que l'ethnologue écrit d'eux, l'obligeant parfois à remettre régulièrement une synthèse d'avancement voire ses notes de terrain, lui demandant des comptes, portant un avis sur son travail et l'interpellant sur les conséquences de ses révélations. La restitution n'est donc pas à considérer seulement comme une étape qui intervient après l'enquête. L'enjeu consiste bien plus dans la *perspective de la restitution future*, qui, dès le début et tout au long de l'enquête, structure la relation entre l'ethnologue et ses interlocuteurs et « fonctionne comme un contrôle *a posteriori* sur l'enquête » (Zonabend 1994 : 4) conditionnant donc la nature des sources et la production des informations.

Certains proposent de contourner ces difficultés en tentant de reproduire la dissociation entre, d'une part le processus de recueil et de traitement des données et, d'autre part, celui de leur diffusion. A l'occasion d'un état des lieux de la discipline, Michel Villette (1989) propose ses questionnements sur

le problème de la restitution et sur la façon dont cette étape de l'enquête peut affecter la production du chercheur. Brossant le portrait peu avantageux de plusieurs types d'ethnographes plus ou moins improvisés, il présente ainsi différentes façons possibles d'entrer et d'enquêter dans l'entreprise. Il expose les inconvénients de chacune des voies proposées, allant du risque de reproduire sans distance le point de vue managérial à celui du musellement par peur de divulguer des informations plus ou moins dérangeantes. Oubliant d'évoquer les chercheurs qui ont précédemment abordé l'entreprise à partir d'une véritable problématique ethnologique et pour lesquels la question des conditions de l'enquête s'est préalablement posée (Althabe 1985), il relate finalement sa propre expérience qu'il semble ériger en méthode la plus sûre et la plus fructueuse : après avoir exercé une fonction à plein temps dans une entreprise, il en est parti en ayant collecté assez d'informations pour, explique-t-il, se transformer en ethnologue. On qualifierait volontiers de défaitiste le point de vue adopté ici. En suggérant que la voie la moins risquée consiste à élaborer une démarche ethnologique *a posteriori*, à partir de matériaux recueillis dans le cadre d'une expérience professionnelle, Michel Villette semble nier la possibilité d'installer l'enquête dans le protocole même de la recherche. De plus, la suggestion visant à éviter les problèmes de contrôle et de manipulation pendant l'enquête écarte du même coup l'ensemble des questions méthodologiques et épistémologiques, relatives au statut des sources et aux conditions de production des données qui se posent à l'enquêteur, quelles que soient les conditions de l'enquête.

Dans un autre registre, une de mes collègues me suggère pendant mes enquêtes de restituer un texte incompréhensible pour mes interlocuteurs en recourant à un jargon académique de telle sorte qu'ils ne puissent pas en contrôler le contenu. C'est une autre façon de tenter de reconstruire fictivement une rupture entre la situation

2. Voir notamment Derlon & Jeudy-Ballini 2002 à propos de la controverse sur l'exposition d'objets sacrés d'aborigènes d'Australie au musée des Arts africains et océaniques, les enjeux investis dans cette forme de restitution et la polémique à laquelle ils ont donné lieu. À cette occasion, les auteurs rappellent, comme exemple parmi d'autres de situations problématiques, le fait que les aborigènes exigent des étudiants qu'ils s'engagent à leur faire lire leurs thèses avant de les soutenir à l'université.

3. À titre d'illustration, on pourra se reporter au récit par Michel Bergier à propos de sa confrontation avec l'abbé Pierre lors d'un colloque des Frères d'Emmaüs, association qui a constitué son terrain de recherche (Bergier 2000 : 43-45).

d'enquête et la situation de production des connaissances, entre le monde de l'ethnologue et celui de son terrain. Cette hypothétique tentative me semble hasardeuse : si ces directeurs d'entreprises, universitaires ou ingénieurs issus de grandes écoles, disposant d'un capital culturel et intellectuel élevé – dont certains d'entre eux, lecteurs occasionnels de *Tristes tropiques* et de la collection « Terre humaine » – n'arrivent pas à comprendre le contenu du texte, il y a de fortes chances pour que personne n'y parvienne, ce qui n'est tout de même pas l'objectif poursuivi. De plus, un texte abscons est loin de constituer une garantie pour prolonger l'enquête, et peut même devenir un motif pour se faire mettre à la porte. Les patrons d'entreprises, comme dans la recherche, savent assez bien repérer les étudiants qui tentent de les leurrer. Enfin, une telle posture semble aller à contresens des questions épistémologiques qui traversent aujourd'hui l'anthropologie lorsqu'on constate que cette question de la restitution se pose de la même façon sur les terrains les plus traditionnels².

Analyser la restitution à partir du point de vue de l'Autre

Les enjeux de l'implication, comme de la restitution, sont généralement analysés à partir du point de vue de l'ethnologue et des conséquences de la relation qu'il entretient avec ses interlocuteurs. Michel Bergier (2000) nous livre ce point de vue en annonçant doctement : « Travailler le thème de la restitution conduit inévitablement à interroger le type de relation que le chercheur entretient avec les interlocuteurs de terrain et ce faisant, à réfléchir au rapport à autrui dans l'activité de recherche » (Bergier 2000 : 8). Cette affirmation, outre son caractère foncièrement tautologique, présente l'inconvénient de réduire la restitution à une simple interaction entre l'ethnologue et ses interlocuteurs. Elle conduit à oublier que la restitution n'est pas désincarnée de l'espace étudié et n'est donc pas sans lien avec les logiques sociales et symboliques qui animent cet



■ Empathies réciproques, amitiés de terrain : Fabienne Venou au domicile d'une ouvrière en Inde du Sud, 1999 (coll. part.).

espace. Elle occulte ainsi le point de vue de l'Autre dans sa propre situation de réception des informations restituées. Et lorsque l'ethnologue est un peu malmené, la tentation est grande de dénoncer les stratégies de manipulation déployées par ses interlocuteurs sans s'intéresser le moins du monde aux raisons de telles attitudes³. Il n'y a rien à gagner dans cet ethnocentrisme parfois moralisateur. Il me paraît autrement plus fécond d'analyser comment les acteurs perçoivent ces situations, d'identifier les enjeux et les conséquences qu'elles peuvent avoir à leurs yeux et de comprendre le type de relations que ces acteurs construisent explicitement ou implicitement vis-à-vis de l'ethnologue dans ces moments de restitution.

Il arrive que l'ethnologue, pris dans la proximité de ses interlocuteurs, dans l'habitude de la cohabitation et des discussions à bâtons rompus à propos des choses les plus diverses (et parfois de l'avancée de son propre travail), se berce de l'illusion que son projet est partagé par eux. L'expérience montre aussi que la situation d'enquête et l'attention portée sur ces hôtes peuvent aussi les mystifier et leur faire croire que l'observateur adhère à leurs vues.

La restitution est alors le révélateur de ce double malentendu né d'une fausse empathie plus ou moins réciproque.

A la division Nord de la SDE, ma présence dans les diverses instances est devenue banale au point qu'on finit parfois par m'oublier. Je suis une sorte de témoin permanent du comité de direction. Sans en être statutairement membre, je fais corps avec. A ce titre je participe à toutes ses activités. De plus, l'intérêt que j'affiche pour l'activité de l'entreprise entretient chez mes interlocuteurs l'idée que je partage leurs vues et leurs préoccupations. Cette proximité est renforcée par les relations privilégiées nouées avec certains des membres du comité de direction conduisant deux ou trois d'entre eux à m'inviter à leur domicile pour un entretien, pour un déjeuner en famille ou pour un dîner entre amis.

L'illusion d'identité se brise lorsque je remets un premier texte à Jean Joliot, le directeur de la division Nord. Ce texte décrit le fonctionnement du comité de direction, caractérisé par un déroulement désordonné des séances. Je montre comment le jeu des relations entre les différents acteurs contribue à ce désordre apparent. En guise de conclusion provisoire, je lance les pistes d'interprétation qui serviront ensuite à bâtir l'ensemble de l'analyse : le désordre est une mise en scène du pouvoir des membres du comité de direction. Il correspond à la revendication d'un *esprit communautaire* par les membres du comité de direction, entre eux-mêmes et vis-à-vis de leurs subordonnés, par opposition aux formes protocolaires qui caractérisent l'exercice du pouvoir de la direction générale. Les interventions fréquentes de celle-ci sont généralement perçues sur le mode de l'intrusion et de la perturbation conduisant à renforcer l'affirmation de cette cohésion sociale interne (Flamant 2002b).

La lecture de ce premier texte provoque le désarroi de Jean Joliot. Il n'en retient que la description du désordre et déplore l'acharnement dont, selon lui, je fais preuve à travers trente-cinq pages de descriptions. L'insistance et la

virulence de sa critique expriment la blessure ressentie, l'amour-propre froissé, le sentiment de trahison d'une confiance qui l'avait conduit à dévoiler des informations très personnelles (évidemment non révélées dans le texte, mais qui, dans cette situation, sont trahies du même coup). Ses remontrances s'habillent d'un discours se voulant objectif et critique. Il affiche une position de supériorité sociale en se présentant comme un évaluateur : il affirme la pauvreté et l'inutilité de ce texte qui, selon lui, se borne à des observations sans analyse théorique. Puis il conclut à l'échec de la méthode en soulignant qu'il n'acceptera jamais plus de renouveler ce type d'expérience sans intérêt et qu'il ne souhaite plus me voir dans la division Nord.

Pour tenter de sauver la situation, je lui propose un entretien afin que nous reprenions ensemble, et si possible plus posément, la lecture du texte. Lors de cette rencontre, je lui rappelle mon interprétation du fonctionnement du comité de direction, ébauchée dans les dernières pages et qu'il tend à occulter. Mais je dois admettre que ce texte intermédiaire contient des pistes d'interprétations encore faiblement développées contrastant avec les descriptions minutieuses, justifiant d'autant plus la lecture qu'en fait mon interlocuteur. Il faut bien le reconnaître, il était imprudent de remettre à Jean Joliot une observation brute sans encadrer celle-ci d'un dispositif d'interprétation suffisamment explicite qui vienne relativiser l'impression d'une réalité crue, immédiate et imparable⁴. Parce que ce système d'interprétation est encore trop implicite, il ouvre la possibilité de tous les autres et la perspective managériale s'impose d'emblée comme tel. L'observation d'un désordre ne peut alors s'interpréter à ses yeux qu'en terme de dysfonctionnement. Jean Joliot anticipe et redoute manifestement la façon dont ce texte va être reçu par d'autres – la direction générale, ses collègues, ses subordonnés, etc. – et l'usage qui peut en être fait à son détriment. Il considère que ces pages contribuent à le présenter comme

un mauvais manager, incapable de maîtriser ses subordonnés et le fonctionnement de son comité de direction.

La perspective de la restitution renforce les contradictions permanentes auxquelles est confronté l'enquêteur entre, d'un côté l'emprise des relations qu'il tisse, leur nécessaire densité, la recherche d'une proximité pouvant parfois conduire à des phénomènes de mimétisme et d'identification réciproque, et d'un autre côté l'autonomie nécessaire à la construction de son objet de recherche. Ces contradictions sont tout aussi fortes pour ses interlocuteurs. Ceux-ci déduisaient implicitement, à partir du comportement de l'ethnologue à leur égard, le produit de sa recherche. Ils découvrent soudain que celui-ci a fait de ces situations et de ces relations quelque chose de radicalement différent de l'intention qu'ils lui prêtaient. Ces contradictions sont inhérentes au principe de l'enquête prolongée et ne font donc que s'amplifier avec l'augmentation de sa durée, nécessaire à la qualité de l'analyse. C'est précisément cette relation entre l'ethnologue et ses interlocuteurs qui est mise en tension au cours de la restitution, pouvant induire chez ces derniers le sentiment d'un malentendu ou, dans le cas présent, d'une trahison.

Mais nous voyons à travers les réactions de Jean Joliot que la présente situation est loin de se résumer à l'interaction problématique entre l'observateur et l'observé. Le véritable enjeu est bien ailleurs : comme l'observation, la restitution est inscrite et investie dans un champ social animé de jeux de pouvoir, dans un système de hiérarchies et de dominations, dans les concurrences et les luttes pour l'accès aux postes les plus élevés. C'est à cet enjeu, et au risque qu'il représente pour Jean Joliot, que renvoient sans cesse ses reproches ainsi que le contenu de notre échange. La restitution actualise et révèle ces logiques politiques. C'est parce que ce texte, par la façon dont il est construit⁵, devient un instrument potentiel de ces logiques politiques que diverses actions vont être tentées pour le neutraliser.

Construire une stratégie de la restitution

L'enquête de longue durée pose comme principal problème la nécessité de produire des restitutions intermédiaires permettant aux responsables de l'entreprise de suivre l'avancée sinon le contenu de la recherche. Ces étapes conditionnent évidemment la poursuite de l'enquête. De son côté l'ethnologue cherche à anticiper et, dans une relative mesure, à réduire l'emprise des procédés de contrôle et de domination qui surviendront inmanquablement dans le cadre de la restitution. Il s'agit dès lors de trouver un compromis acceptable permettant au responsable de l'entreprise de suivre l'évolution du travail sans hypothéquer l'autonomie du chercheur. Les stratégies que j'ai mises en œuvre pendant près de cinq années de terrain à la SDE peuvent être résumées en cinq points principaux.

1) La première attitude consiste à prendre l'initiative du processus de restitution pour en proposer les règles auprès des autorités dont dépend la réalisation de l'enquête (la direction, les organisations syndicales). Cette démarche vise à maîtriser plusieurs aspects. Le contrôle de la périodicité permet d'anticiper les échéances, de proposer des espacements qui me conviennent et surtout d'éviter les sollicitations permanentes, intempestives, susceptibles de perturber le cours de la recherche. La définition du contenu restitué procède de la même stratégie : en proposant de remettre à chaque fois un texte intermédiaire évoquant les conditions de l'enquête (les modalités de recueil des informations) et l'état de définition de l'objet, on peut éviter d'avoir à remettre des informations de terrain nécessitant de mûrir. Rien n'empêche ensuite de fournir des informations plus précises pour anticiper et contrôler une demande ou pour commencer à tester certaines hypothèses.

2) Lors de la rédaction, les noms des lieux et des personnes sont systématiquement masqués. Cette démarche poursuit plusieurs objectifs. D'une part, elle doit protéger les acteurs des conséquences possibles de la lecture du texte

et de l'usage qui peut en être fait par des lecteurs à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise : supérieurs hiérarchiques, subordonnés, collègues, voisins, journalistes, etc. Dans certains cas, cette précaution nécessite de travestir les situations en introduisant des informations propres à semer la confusion sur l'identité réelle des personnes et des lieux. D'autre part, vis-à-vis des acteurs, cette démarche vise à créer une distance entre la situation qu'ils vivent et l'interprétation qu'on en fait dans le texte : l'objectif de l'analyse ethnologique ne consiste pas tant à raconter ce qui se passe en un lieu précis entre telle et telle personne mais à relever des logiques sociales et symboliques qui s'incarnent dans ces lieux et dans les pratiques de ces acteurs. Masquer voire travestir les identités sert à créer une altérité entre les acteurs réels et leurs personnages, à relativiser le caractère potentiellement sensationnel de la description des faits, afin de mettre l'objet de la recherche au centre du texte. Cet exercice nécessite d'avoir clairement distingué les informations fondamentales pour l'analyse des informations annexes ou transposables d'une situation à l'autre.

3) La restitution des matériaux de l'enquête ne doit commencer que lorsque la perspective d'analyse est stabilisée : nous avons vu ci-dessus le risque auquel on s'expose en présentant prématurément des descriptions brutes. Il est donc préférable de ne jamais restituer d'observations sans expliciter le procédé d'interprétation qui encadre leur production, ce qui contribue à rappeler le caractère interprétatif face au risque d'une lecture péremptoire de la description.

4) La restitution des résultats intermédiaires ou finaux de l'enquête est effectuée par étapes aux différents interlocuteurs. Elle commence par les personnes auprès desquelles l'enquête a été réalisée avant d'être présentée aux autorités de l'entreprise. Cette précaution permet aux intéressés directs de savoir ce qui est dit d'eux et d'anticiper en conséquence quelles peuvent être les réactions d'autres acteurs.

4. Il ne faudrait pas croire pour autant qu'un système d'interprétation fortement explicité conduise à systématiquement évacuer ce genre de risque car la question de la légitimité de l'interprétation reste toujours présente : il arrive que le système d'interprétation de l'ethnologue, tout aussi clairement exposé soit-il, soit balayé d'un revers de main par un directeur auquel les analyses déplaisent.

5. Si je m'étais contenté d'une approche exotisante de ré-enchantement de l'entreprise en révélant des « rites » et des « mythes » dans ce fonctionnement *a priori* rationnel (ce à quoi s'attendaient sans doute mes interlocuteurs de par mon étiquette d'ethnologue), et en évitant les enjeux politiques qui structurent ces espaces, je n'aurais évidemment pas été confronté à cette situation conflictuelle.

5) En situation de restitution, il est explicitement affirmé que l'interprétation appartient à l'anthropologue et l'engage seul. Cela signifie que l'interprétation ne se négocie ni ne se partage : l'ethnologue n'attend pas d'accord de la part de ses interlocuteurs, il leur soumet son point de vue, lequel peut éventuellement donner lieu à débat. Cette précaution peut être particulièrement utile lors de la première phase de restitution auprès des « observés » afin de rappeler ce qui « appartient » à chacun. Les informations factuelles, par contre, peuvent être discutées, ce qui peut dans certains cas et sous certaines conditions constituer un moyen de vérification.

Ces précautions ne conduisent pas à éliminer les contradictions ni les contraintes qui pèsent sur la restitution. Elles ne permettent que d'en réduire certaines et d'en prévenir éventuellement d'autres en anticipant leurs manifestations. De plus, il se n'agit pas d'éradiquer les enjeux qui pèsent sur la restitution, car cela équivaldrait à se priver d'un précieux instrument d'enquête, révélateur des logiques politiques que l'ethnologue entend approcher.

Analyser l'usage politique de la restitution

Nous avons vu que la restitution, comme la présence de l'ethnologue, pouvait être réinvestie dans les logiques politiques et en devenir l'instrument potentiel. Ce constat conduit à questionner de quelle façon et selon quelles modalités la restitution s'inscrit dans ces logiques politiques. Il convient alors d'analyser les usages politiques qui peuvent être faits de ces restitutions. Ainsi peut-on analyser, à la façon d'Alban Bensa (1995), comment les informations restituées sont réceptionnées et utilisées en retour par les acteurs. Ce dernier décrit précisément comment les Kanaks s'approprient les écrits des ethnologues pour en faire des instruments de leur lutte politique. Dans cette même perspective, il est tout aussi intéressant d'observer comment la situation de restitution est elle-même réinvestie par les

acteurs, ce que l'ethnologue, préoccupé de mener à bien son exercice, ne repère généralement pas d'emblée. En revenant à Jean Joliot et à l'enquête dans la division Nord de la SDE, nous allons observer comment la restitution, comme instrument politique potentiel, est, non plus neutralisée, mais mobilisée dans les logiques internes de pouvoir et de domination.

Cette restitution doit avoir lieu devant le comité de direction de la division Nord. Cette fois-ci, le texte est achevé. La description du fonctionnement du comité de direction est intégrée à une analyse ample de l'histoire de la division et de ses relations avec la direction générale, de l'histoire professionnelle et personnelle des acteurs, des relations entre l'établissement et son environnement social immédiat et élargi. Le texte développe et théorise longuement les pistes initialement esquissées : la position inconfortable et contradictoire des membres du comité de direction et leur difficulté à construire une forme de pouvoir cohérente entre, d'un côté, la revendication d'un *esprit communautaire* et, de l'autre, une position hiérarchique objective qui les associe à la direction générale et à ses intrusions intempestives.

Jean Joliot a lu minutieusement les cent vingt pages du rapport et les a annotées. Réconciliés autour d'un dîner dans une brasserie parisienne, nous avons discuté de mes interprétations. Je suis donc prêt pour l'épreuve ultime. La restitution auprès des membres du comité de direction a lieu quelques semaines plus tard à la division Nord pendant le déjeuner de la réunion hebdomadaire du comité. Chacun ayant reçu un exemplaire du rapport et l'ayant lu plus qu'attentivement, Jean Joliot propose d'ouvrir directement le débat, lequel prend d'emblée une tournure assez dense, et même houleuse par moments. Pendant une heure, j'affronte les critiques, les remarques et les objections les plus diverses. Certains opposent à mes interprétations la légitimité de leur expérience de *manager*, se revendiquant de « l'efficacité et de l'intérêt

général de la division ». De mon côté, je campe sur le principe selon lequel l'interprétation m'appartient et m'engage seul. Il me permet, dans cette situation, d'asseoir ma position dans le débat, d'explicitar ma perspective d'analyse lorsqu'elle nécessite de l'être ainsi que le système d'interprétation qui en découle. Quelques-uns, commençant finalement à reconnaître la cohérence de ma démarche et de mes propos, finissent par s'amuser ouvertement de ma pugnacité. Progressivement, il devient entendu par l'ensemble que, dans le système de référence que j'adopte, mes analyses du comité de direction sont fondées et peuvent même apparaître assez justes.

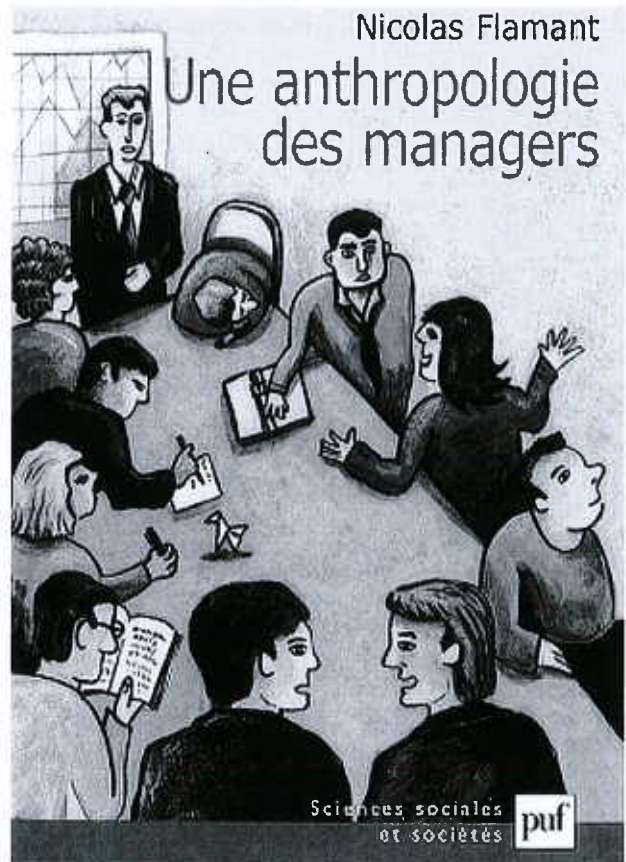
Pendant ces échanges, Jean Joliot reste en retrait, observant les débats s'animer puis s'épuiser, me laissant seul me débrouiller de la situation. A la fin, alors que tout semble avoir été dit et que les discussions paraissent reprendre leur habituelle cordialité, il prend alors la parole pour demander :

« Sous réserve des quelques inexactitudes à vérifier ou à corriger, nous sommes finalement tous d'accord sur les conclusions de ce travail ? »

Tout le monde acquiesce.

- Dont acte : puisque nous sommes d'accord sur l'analyse des dysfonctionnements, poursuit-il, nous allons mener les actions correctrices pour les traiter. »

Changement soudain de registre : je comprends alors que Jean Joliot est en train d'utiliser cette situation de restitution de la façon dont il redoutait précédemment que d'autres l'exploitent à ses dépens, c'est-à-dire comme d'un instrument de pouvoir sur ses subordonnés. L'exercice d'argumentation et d'explicitation auquel je me suis livré devient, dans sa perspective, un moyen de persuasion pour tenter de mettre fin aux comportements perturbateurs qu'il cherche à enrayer depuis longtemps. Cette situation vient de lui donner l'occasion de faire reconnaître un *dysfonctionnement*, bien qu'il n'en soit jamais question dans mon analyse, et les *causes* de ce *dysfonctionnement*, ce qui prépare à la définition ultérieure des voies de



traitement. En défendant mes positions et en rendant mes interlocuteurs à mon système d'interprétation, je n'ai fait qu'alimenter le système d'argumentation de Jean Joliot destiné à reprendre le contrôle de ses subordonnés.

Mais sans doute peut-on faire l'hypothèse que toute la tablée savait qu'on était dans ce registre relationnel et même le partageait. Sans doute étais-je le seul à croire être seulement dans un exercice de pure restitution. Plus exactement, de par mon inexpérience d'alors, j'ignorais les usages courants de la restitution conçue comme levier de changement par les managers et par leurs interlocuteurs plus habituels que sont les sociologues d'intervention (Herreros 2002), les chercheurs en gestion (Moisdon 1997) et bien évidemment les consultants. Par la suite, cette expérience va contribuer dans ma recherche

■ L'ultime restitution : la publication du livre. Chacun cherche à reconnaître les personnes cachées derrière les pseudonymes.

L'accueil est chaleureux mais nous sommes tous un peu tendus pour cette séance inaugurale. Les poignées de mains échangées, Jacques Carnot part vers le restaurant en entraînant Gérard Althabe. Je marche assez loin derrière avec Roland Cuvier. Arrivés dans un petit salon cosy, Jacques Carnot nous invite à nous asseoir « comme bon nous semble » autour de la table mais dans le même mouvement m'indique une place. Après les propos et les banalités d'usage inhérentes aux sociabilités des personnes de bonne compagnie, Jacques Carnot me donne la parole. Gérard Althabe effectue une brève introduction de forme, puis je commence à dérouler mon exposé. Mais Jacques Carnot ne cesse d'intervenir pour poser des questions, amener des commentaires. Ses digressions nous emmènent souvent loin du plan initial, puis il me rend soudain la parole avec la rude tâche de retrouver le fil de mon propos et de faire le lien avec ce qu'il vient de dire.

L'exposé porte sur l'évolution des formes d'exercice du pouvoir qui accompagnent la reconfiguration du comité de direction de la division Sud avec la nomination de Roland Cuvier au poste de directeur. Avant que je prenne la parole, ce dernier fait une déclaration en direction de Jacques Carnot : « Je n'étais pas à la restitution sur le site, mais j'ai récupéré les échos. Unaniment, il a été dit que tous les éléments présentés étaient fondés. » Les informations que j'apporte sont plutôt à l'avantage de Roland Cuvier car elles peuvent contribuer à montrer que ce dernier a pleinement pris sa place de directeur en installant un nouveau mode de fonctionnement. Il profite alors de cette occasion et utilise la restitution comme tribune pour dénoncer auprès du directeur des ressources humaines les interventions intempestives de certains de ses collègues de la direction générale qui perturbent, selon lui, le fonctionnement de la division dont il a la charge. Ce faisant, il renforce Jacques Carnot dans le rôle de « patron » que ce dernier entend manifestement jouer dans cette situation. Tout au long du déjeuner,

c'est donc en patron qu'il s'adresse à moi, me coupant la parole sans ménagement et s'autorisant des commentaires sur le bien-fondé de telle orientation de travail (« Vous avez tout à fait raison de penser comme ça... »). Il va jusqu'à suggérer de façon courtoisement autoritaire que j'aborde tel ou tel aspect pour les enquêtes à venir puis se retourne soudain vers Gérard Althabe en terminant sa phrase : « ... si c'est pertinent pour la recherche évidemment. »

A la fin du repas, Jacques Carnot nous raccompagne vers le hall d'accueil. Il en profite pour évoquer le dispositif contractuel qui nous lie avec le ministère de la Recherche et par lequel je suis salarié de la SDE. Il me demande si je perçois bien mon salaire rappelant ainsi qu'il est le financeur (que le ministère de la Recherche rembourse partiellement) et nous laisse donc à la sortie, après avoir fait appeler un taxi payé par la SDE.

Dans cette situation de première rencontre du comité de pilotage, l'enjeu réside dans le contrôle de la production de la thèse. Il se construit dans la relation entre Gérard Althabe, moi-même et Jacques Carnot qui n'a de cesse de manipuler la situation à travers une succession de mises en scène, jouant des différents cadres de définition des statuts et des relations. La finalité des efforts de Jacques Carnot ne réside pas dans la manipulation, la limitation ou l'orientation de la production, ce que l'évidence pourrait pourtant laisser croire. Il attend de cette expérience – pour laquelle il a dû s'engager personnellement pour convaincre ses supérieurs hiérarchiques, P-DG et directeur général, *a priori* peu enclins à ce type d'excentricité – qu'elle débouche sur un succès. Il n'en va pas tant des sommes engagées que de sa crédibilité de directeur des ressources humaines, rôle éminemment politique au sein de la direction générale, s'affichant comme un *littéraire* dans un monde d'ingénieurs. L'enquête ethnologique dans les instances du pouvoir est un des moyens par lesquels Jacques Carnot peut se renforcer dans ce rôle. Mais le caractère

atypique et quelque peu spectaculaire de ce moyen lui demande d'autant plus de se prémunir contre le risque d'un éventuel échec. Le point de vue de Jacques Carnot est clair : « Mon objectif est que vous réussissiez votre recherche. Plus vous parviendrez à construire votre objet, plus nous y gagnerons car vous nous aiderez à nous connaître. » Dans la situation de restitution, et particulièrement pendant cette première séance où se jouent les agencements relationnels entre l'entreprise et le monde académique, l'objectif de Jacques Carnot est de s'assurer que l'ethnologue est incité à produire. C'est sur le registre managérial, en se posant en patron, qu'il va chercher à obtenir cette garantie. Pour ce faire, il procède en plusieurs étapes. En commençant par porter son attention courtoise vers Gérard Althabe, et en laissant Roland Cuvier et moi-même marcher derrière pour nous rendre au restaurant, il commence par séparer les *patrons* des *subordonnés* ce qui a pour effet de relativiser nos cadres d'appartenance initiaux (la SDE et l'EHESS) et de recomposer symboliquement le cadre de nos échanges.

Conforté dans ce rôle de supérieur hiérarchique par l'attitude de Roland Cuvier à table, il concentre cette affirmation de domination hiérarchique envers moi et valorise ainsi son statut d'employeur, relativisant le rôle de directeur de thèse.

Enfin, il rappelle le cadre contractuel par lequel il s'affirme en financeur de la recherche et renforce symboliquement cette position en faisant prendre en charge par l'entreprise le taxi de retour.

C'est en expérimentant ce genre de situation que l'on éprouve la violence symbolique que l'exercice du management est parfois en mesure d'infliger. L'analyse de la situation dans laquelle est pris l'ethnologue montre comment le pouvoir managérial organise la situation de restitution et tente de la subordonner à ses finalités. L'analyse des comportements et des échanges révèle les logiques politiques à la fois internes à la situation (la prise de contrôle de la thèse

par l'entreprise) et externe (les luttes de pouvoir entre la direction générale et les directions de division, les stratégies que déploient les directeurs pour affirmer et légitimer leur place...) ainsi que les formes symboliques par lesquelles les acteurs dominants tentent d'intervenir sur les représentations d'autrui pour les maintenir dans une position de subordination.

Alors que la restitution est ici le centre de notre préoccupation, elle est cependant bien accessoire dans la logique politique qui l'instrumente : elle n'est qu'un moyen du pouvoir parmi une infinité d'autres au quotidien. A ce titre, elle est manipulée comme la multitude de ces autres moyens possibles. Ce qui caractérise en premier lieu la forme de domination ci-dessus, c'est sa façon d'envisager tout ce qui passe à sa portée, du plus emblématique au plus insignifiant, comme moyen de son expression et de son autoreproduction : marcher devant, placer à table ou servir le vin (ce qui relève des codes explicites et relativement partagés), mais aussi approuver un choix de méthode, s'enthousiasmer pour une idée, ou encore s'enquérir de la situation administrative d'autrui, sont susceptibles, dans ce contexte, d'être rangés dans une catégorie d'actes performatifs (Austin 1970), qui, par la façon dont ils sont agis, parlent moins du contenu que des locuteurs, exprimant avant tout leurs positions respectives et relatives. Cette forme de domination, loin de s'exercer à travers des moyens propres, se construit à travers la capacité de transformer potentiellement tout acte ou tout propos *a priori* anodin en un symbole exprimant une hiérarchie, un rapport de domination. Elle se construit tout autant à travers la capacité de s'approprier l'acte ou le propos d'autrui – et nous retrouvons ici nos situations de restitution – pour lui assigner un sens et le subordonner ainsi à sa propre logique.

Conclusion

Dès lors que l'on s'attache à l'étude des sociabilités et des rapports de pouvoir dans l'entreprise, l'emprise de l'enquête

et de l'enquêteur dans les logiques sociales, symboliques et politiques du terrain semble inévitable. La peur d'en être l'instrument, qui conduit à se maintenir hors du champ social et à observer les situations d'assez loin pour ne pas risquer de se corrompre au contact de la matière managériale, apparaît plus être un frein à la production de la connaissance que la garantie de « scientificité » ou d'éthique. Se contenter d'expliquer que l'entreprise produit de l'idéologie est une tautologie, et ne nous apprend rien tant que l'on ne va pas observer de l'intérieur de quoi cette idéologie est faite, comment elle fonctionne et comment elle crée les conditions de sa propre reproduction.

Parce que dans ce contexte elle est une contrainte incontournable, la restitution doit être pleinement intégrée dans la construction de l'enquête et dès lors envisagée comme source de production d'informations. Cette démarche passe par l'analyse des formes de contrôle, de manipulation et de domination qui tentent de s'imposer à l'ethnologue et à sa production. Nous avons vu qu'une telle démarche supposait toutefois un minimum de cadrage et de méthode afin de maintenir des relations acceptables pour tous, ethnologue, acteurs observés et autorités internes de l'entreprise.

Le véritable enjeu de la restitution réside dans la rencontre conflictuelle entre la perspective anthropologique et la perspective managériale, lorsque celle-ci tente d'imposer ses vues à celle-là et de la subordonner à sa finalité politique. Il serait vain de chercher en retour à opposer la perspective anthropologique à la perspective managériale. Dans l'entreprise, l'ethnologue ne dispose d'aucune légitimité intellectuelle ou plus largement sociale lui permettant d'inverser le rapport de force. Il n'y a pas de débat à ce niveau ; le sens des relations et des comportements est assigné d'emblée. Pour construire son espace d'analyse, la perspective anthropologique est ainsi conduite à intégrer dans son objet de recherche la perspective managériale



qui tente de s'imposer à elle. C'est en subordonnant ainsi intellectuellement la perspective managériale, en la réduisant au statut d'objet, que la perspective anthropologique construit sa propre autonomie.

Mais la force de la perspective managériale réside alors dans sa capacité à réinvestir la perspective anthropologique (incluant ce que la perspective anthropologique fait de la perspective managériale) dans sa propre finalité et d'en faire un instrument efficace de pouvoir. Comme nous l'avons vu, lorsque l'ethnologue croit s'engager dans un débat, il ne fait en réalité que renforcer la perspective managériale qui l'autorise à exposer son point de vue pour s'en servir ensuite à ses propres fins⁶.

L'observation de la situation de restitution, tout comme l'observation des conditions de l'implication du chercheur, nous fournit des éléments essentiels d'analyse des mécanismes de production et de reproduction des modes de domination, de hiérarchisation et de

construction du pouvoir, qui constituent les objets d'une anthropologie du politique dans l'entreprise. En fait, il ne s'agit pas seulement d'une méthode d'enquête parmi d'autres, dans un choix de possibles. L'objet même de la recherche appelle à ce travail réflexif auquel nous a sans cesse invités Gérard Althabe. L'observation *in situ* des logiques du pouvoir, parce qu'elle est autorisée par ses détenteurs, participe elle-même potentiellement de la construction et de la reproduction de ce pouvoir à travers les manipulations possibles de l'ethnologue et de sa production. Dans ces conditions, taire la place du chercheur, occulter le rôle que l'on cherche à lui faire tenir ou ignorer les tentatives de manipulations incessantes dont il est l'objet, équivaut à taire non seulement les conditions de production de la connaissance mais aussi l'une des dimensions de la construction du pouvoir. C'est à ce titre que l'analyse réflexive des conditions de production de la connaissance est un

■ Monique Jeudy-Ballini chez les Sülka. L'ethnologue leur montre les photos de vieux masques sülka parus dans une revue d'art, 1984 (photo J. Jeudy).

6. Nous retrouvons ici un phénomène longuement analysé par Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) selon lequel l'hégémonie de l'esprit du capitalisme réside dans sa capacité de se développer en se nourrissant de la critique qui lui est adressée.

moyen essentiel autant qu'une condition incontournable d'une connaissance anthropologique des logiques politiques dans l'entreprise.

Références bibliographiques

- Althabe G., 1969. *Oppression et libération dans l'imaginaire*, Paris, Maspéro.
1985. « Introduction », in *Sociétés urbaines et industrielles contemporaines*, Paris, Mission du patrimoine ethnologique/Editions de la Maison des sciences de l'homme, coll. « Cahiers d'ethnologie de la France ».
1990. « Ethnologie du contemporain et enquête de terrain », *Terrain*, n° 14, pp. 126-131.
1991. (entretien avec M. Sélim) « Désacraliser l'entreprise : un terrain ethnologique banal », *Journal des anthropologues*, n° 43-44, pp. 17-21.
1992. « Vers une ethnologie du présent », in Althabe G., Fabre D. & G. Lenclud, *Vers une ethnologie du présent*, Paris, Editions de la Maison des sciences de l'homme.
1993. « Procès réciproques en HLM », in Althabe G. et al., *Urbanisation et enjeux quotidiens. Terrains ethnologiques dans la France actuelle*, Paris, L'Harmattan, pp. 13-47.
- Austin J.-L., 1970. *Quand dire c'est faire*, Paris, Le Seuil.
- Barley N., 1994. *Un anthropologue en déroute*, Paris, Payot.
- Bourdieu P., 1972. *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Paris, Droz (rééd. Le Seuil, 2000).
- Bensa A., 1995. *Chroniques Kanak : l'ethnologie en marche*, Paris, Peuples autochtones et développement.
1996. « De la micro-histoire vers une anthropologie critique », in Revel J., *Jeux d'échelles*, Paris, Gallimard/Le Seuil, coll. « Hautes études ».
- Bergier B., 2000. *Repères pour une restitution des résultats de la recherche en sciences sociales*, Paris, L'Harmattan.
- Boltanski L. & E. Chiapello, 1999. *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Derlon B. & M. Jeudy-Ballini, 2002. « Le culte muséal de l'objet sacré », *Gradhiva*, n° 30-31, pp. 203-211.
- Fabre D., 1992. « L'ethnologue et ses sources », in Althabe G., Fabre D. & G. Lenclud, *Vers une ethnologie du présent*, Paris, Editions de la Maison des sciences de l'homme, pp. 39-55.
- Favret-Saada J., 1977. *Les Mots la mort les sorts*, Paris, Gallimard.
1990. « Etre affecté », *Gradhiva*, n° 8, pp. 3-9.
- Flamant N., 1997. « Compagnons et collaborateurs d'atelier. Travail, subordination et dérision de l'ordre dans l'entreprise », *Gradhiva*, n° 21, pp. 117-124.
- 2002a. « "On ne sait plus qui est le chef." Travailler et diriger dans l'industrie spatiale », *Terrain*, n° 39, pp. 109-120.
- 2002b. *Une anthropologie des managers*, Paris, PUF.
- Flamant N. & M. Jeudy-Ballini, 2002. « Le charme discret des entreprises. L'ethnologie en milieu industriel », *Terrain*, n° 39, pp. 5-16.
- Fournier P., 2001. « Attention dangers ! Enquêtes sur le travail dans le nucléaire », *Ethnologie française*, n° XXXI, 1, pp. 69-80.
- Girin J., 1990. « L'Analyse empirique de gestion : éléments de théorie et de méthode », in Martinet et al., *Epistemologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, pp. 141-182.
- Guigo D., 1994. *Ethnologie des hommes des usines et des bureaux*, Paris, L'Harmattan.
- Hernandez V., 2001. *Laboratoire : mode d'emploi. Science, hiérarchies et pouvoir*, Paris, L'Harmattan.
- Herreros G., 2002. *Pour une sociologie d'intervention*, Ramonville Saint-Agne, éd. Erès.
- Jamin J., 1979. *La Tanderie aux grèves*, Paris, Institut d'ethnologie.
1986. « Du ratage comme heuristique, ou l'autorité de l'ethnologue », *Etudes rurales*, n° 101-102, pp. 337-341.
- Jeudy-Ballini M., 1991. « Une expérience d'ethnographie en entreprise », *Journal des anthropologues*, n° 43-44, pp. 45-56.
- Latour B., 2002. *La Fabrique du droit*, Paris, La Découverte.
- Latour B. & S. Woolgar, 1988. *La Vie de laboratoire*, Paris, La Découverte.
- Lazarus S., 2001. « Anthropologie ouvrière : état des lieux », *Ethnologie française*, n° 2001-3, t. XXXI, pp. 389-400.
- Micaleff D., 1993. « Chercheur et chefs d'entreprises : de la dépendance à la prise de pouvoir, de l'accueil au rejet », *Journal des anthropologues*, n° 53-55, pp. 107-119.
- Moisdon J.-C. (dir.), 1997. *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.
- Moulinié V., 1993. « La passion hiérarchique. Une ethnographie du pouvoir en usine », *Terrain*, n° 21, pp. 129-142.
- Pinçon M. & M. Pinçon-Charlot, 2002. *Voyage en grande bourgeoisie*, Paris, PUF.
- Rabinow P., 1988. *Un ethnologue au Maroc*, Paris, Hachette.
- Sélim M., 1993. « Ethnologie de l'entreprise », *L'Homme et la société*, n° 109, pp. 51-66.
- Sociétés urbaines et industrielles contemporaines*, 1985. Actes du séminaire de Royaumont, 2 et 3 décembre 1983, Paris, Mission du patrimoine ethnologique/Editions de la Maison des sciences de l'homme.
- Villette M., 1989. « Qui veut publier la description ethnographique d'une entreprise ? », in Segalen M. & J. Cusenier, *Anthropologie sociale et ethnologie de la France*, Louvain-la-Neuve, Editions Peeters.
- Zonabend F., 1989. *La Presqu'île au nucléaire*, Paris, Editions Odile Jacob.
1994. « De l'objet et de sa restitution en anthropologie », *Gradhiva*, n° 16, pp. 3-14.

Nicolas Flamant

« On ne sait plus qui est le chef »

Travailler et diriger dans l'industrie spatiale

Avertissement

Le contenu de ce site relève de la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'éditeur.

Les œuvres figurant sur ce site peuvent être consultées et reproduites sur un support papier ou numérique sous réserve qu'elles soient strictement réservées à un usage soit personnel, soit scientifique ou pédagogique excluant toute exploitation commerciale. La reproduction devra obligatoirement mentionner l'éditeur, le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

Toute autre reproduction est interdite sauf accord préalable de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France.

revues.org

Revues.org est un portail de revues en sciences humaines et sociales développé par le Cléo, Centre pour l'édition électronique ouverte (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

Référence électronique

Nicolas Flamant, « « On ne sait plus qui est le chef » », *Terrain* [En ligne], 39 | 2002, mis en ligne le 03 avril 2008, 07 mars 2013. URL : <http://terrain.revues.org/1457> ; DOI : 10.4000/terrain.1457

Éditeur : Ministère de la culture / Maison des sciences de l'homme

<http://terrain.revues.org>

<http://www.revues.org>

Document accessible en ligne sur :

<http://terrain.revues.org/1457>

Document généré automatiquement le 07 mars 2013. La pagination ne correspond pas à la pagination de l'édition papier.

Propriété intellectuelle

Nicolas Flamant

« On ne sait plus qui est le chef »

Travailler et diriger dans l'industrie spatiale

Pagination originale : p. 109-120



- 1 Nous sommes en fin de semaine, à la division Nord de la Société Défense Espace (SDE) ¹. Comme chaque vendredi après-midi, accompagné de quelques-uns de ses ingénieurs de programme, Etienne Messier rencontre le directeur de la production et ses principaux collaborateurs. Etienne Messier est directeur de programme. Il est responsable du développement d'organes qui viendront équiper le lanceur spatial Ariane. Il pilote les phases de développement et surveille la coordination des différentes fonctions d'exécution (les études, la production, les essais...). Pour cela, il s'appuie sur une petite équipe d'ingénieurs de programme, chacun responsable d'un sous-ensemble. Etienne Messier est aussi l'interlocuteur du client pour lequel ces produits sont fabriqués et lui rend compte régulièrement. Il est donc à la fois coordinateur interne et une sorte de directeur commercial. Mais sa première qualité est d'être un expert technique de très haut niveau. Il est un ancien élève de l'École supérieure d'aéronautique (Supaéro), qui figure parmi les meilleures écoles d'ingénieurs en France. Cette position dans la partie supérieure de la hiérarchie sociale des diplômés a fait de lui, dès le début de sa carrière, un cadre à *haut potentiel* très tôt préparé à occuper des fonctions élevées dans l'entreprise. En entrant à la SDE, il a été affecté au bureau d'études pour effectuer des analyses techniques. Puis il a très vite évolué vers des fonctions de conduite de développement. Sa progression hiérarchique a été assez rapide. On lui a d'abord confié la responsabilité d'une équipe, puis d'un service. A 45 ans, il est devenu chef de programme, ce qui augure, au dire de ses supérieurs, un bel avenir vers les sphères de la direction générale.

La réunion hebdomadaire du vendredi permet à Etienne Messier de suivre la réalisation des produits dont il a la responsabilité et de vérifier que le département Production respecte les échéances fixées. Cette instance a été créée quelques mois auparavant pour traiter directement les problèmes techniques, organisationnels et calendaires qui s'accumulaient, faute de coordination étroite entre les acteurs concernés.

Pierre Potez est responsable de la production : il dirige les ateliers de fabrication et de montage ainsi que l'ensemble des fonctions qui contribuent directement à la production (méthodes, ordonnancement, approvisionnements). Pierre Potez est un « Gadzarts », un ancien élève des Arts et Métiers. Il avait une cinquantaine d'années lorsqu'on lui a confié la responsabilité de l'ensemble du département. Contrairement à son homologue, il a peu de chances d'évoluer vers une fonction supérieure car il s'est spécialisé dans les activités de production industrielle

auxquelles le destinait son école. Comme il le dit lui-même, il a occupé toutes les fonctions en production : responsable d'unités de production, des approvisionnements, des méthodes, de l'ordonnancement.

Etienne Messier et Pierre Potez se connaissent depuis longtemps. Ils travaillent dans cet établissement depuis une quinzaine d'années et sont tous les deux membres du comité de direction de la division. Ils sont au même niveau hiérarchique, sous l'autorité directe du directeur de division. Aucun des deux n'a autorité hiérarchique sur l'autre, mais objectivement Pierre Potez est ici en situation de rendre compte de son travail à son collègue.

En partant de l'observation de cette réunion, nous allons nous intéresser à une forme particulière de mise au travail – c'est-à-dire d'implication des acteurs et d'organisation des tâches – des cadres de cette entreprise. Cette mise au travail s'effectue à travers l'organisation d'une forme de confrontation permanente entre différentes logiques de production dont la responsabilité est confiée à différentes catégories d'acteurs. Cette confrontation conflictuelle dans le fond, et parfois dans la forme, constitue le moteur de l'activité productrice. Nous observerons par quel procédé ce modèle est imposé aux cadres comme condition de leur travail et comment ceux-ci perçoivent les situations dans lesquelles ils sont impliqués.

Une réunion de coordination

2 Dans la salle de réunion, le directeur de programme et le directeur de la production se font face, chacun entouré de ses collaborateurs. Au bout de la longue table, un rétroprojecteur présente un tableau à double entrée : chaque colonne correspond à un produit en cours de fabrication ; la nomenclature des étapes de fabrication et de contrôle est déclinée ligne par ligne.

Pierre Potez se tient en retrait et délègue à son adjoint le soin d'animer la réunion. Est-ce la raison pour laquelle ce dernier a mis une cravate aujourd'hui ? Ce fait est assez extraordinaire pour que ses collègues le fassent remarquer par des sifflements et diverses plaisanteries.

C'est lui qui va présenter l'état d'avancement de la semaine et passer en revue chaque produit, étape par étape. Il commente le déroulement de la fabrication de chacun pendant que les ingénieurs de programme prennent des notes et demandent des précisions sur le déroulement de certaines opérations. Etienne Messier rappelle posément mais fermement les échéances annoncées et sur lesquelles les services de production s'étaient engagés. L'adjoint de Pierre Potez fournit des explications sur les causes des retards constatés, affirmant son souci de répondre aux exigences calendaires qui lui sont régulièrement rappelées au cours de la réunion : « Oui, nous faisons tout ce que nous pouvons pour tenir. » Cependant, il s'agit d'un « oui, mais... ». L'ingénieur de production s'attache en même temps à faire valoir la nécessité pour son département de répartir la charge de travail de façon optimale. Son souci n'est pas seulement de satisfaire aux exigences de son interlocuteur. Il y a d'autres directeurs de programme et par conséquent d'autres programmes. Il doit également tenir compte de l'état d'avancement de ceux-ci pour éviter les engorgements ou les temps morts. L'objectif du département de production est aussi de rentabiliser au mieux ses équipements. Cette rentabilisation est évaluée et se traduit à travers des indicateurs financiers, contrôlés par la direction de division et au-dessus par la direction générale. Mais cette préoccupation ne s'accorde pas forcément avec les exigences de ses interlocuteurs qui ont leurs propres objectifs, évalués séparément : des produits livrés à temps à coût minimum. La tension monte. Chacun fait valoir ses objectifs et ses attentes mais ceux-ci semblent manifestement contradictoires. Une négociation s'engage sur les délais que la production va devoir tenir la semaine suivante. Dans cette situation, Pierre Potez et Etienne Messier ne bénéficient d'aucun arbitrage. Chacun poursuit des objectifs propres, mais tous les deux doivent trouver, dans cet espace de négociation, une solution qui satisfasse leurs enjeux respectifs. En fin de réunion, alors que l'on est enfin parvenu à régler les différends à propos du calendrier prévisionnel, une âpre discussion s'engage soudain entre les deux parties à propos des frais d'entretien des machines. Jusqu'ici, les deux directeurs étaient restés relativement en retrait, laissant leurs collaborateurs gérer les négociations. Mais là, il s'agit de décider sur lequel des deux budgets, programme ou production, ces frais vont être imputés, ce qui affectera inmanquablement les résultats financiers de l'un ou de l'autre. La négociation s'engage alors de patron à patron.

Etienne Messier. – ... Ce n'est pas en développement, c'est en frais de production.

Pierre Potez. – Non. Ce sont des outillages qui ont servi à faire des produits de développement. Ce n'est pas à la production de payer. Pour commencer la production ², il faut partir avec du matériel en état. Ce que je demande, c'est ce qu'on appelle la remise à hauteur du matériel.

Etienne Messier. – Le piège, c'est qu'on va minimiser des coûts de production. On va s'illusionner parce qu'après deux ou trois ans ce type de facture va revenir.

Pierre Potez. – A ce moment-là, on la gèrera sur les frais de production.

Etienne Messier. – Vous ne pouvez pas l'envoyer en maintenance ?

Pierre Potez. – Au prix où ils nous ont vendu la machine, je n'y tiens pas.

Etienne Messier. – Combien elle a coûté ?

Pierre Potez. – Une Ferrari plus deux Mercedes plus une Porsche plus une Cadillac.

Etienne Messier. – L'entretien que vous me demandez, c'est quand même deux Mercedes...

Il arrive fréquemment que le ton s'aigrisse et que les protagonistes s'emportent. Cette fois-ci, la discussion va rester courtoise. Les échanges s'habillent de métaphores qui permettent de contrôler et d'enrayer les agacements croissants. De plus, le vouvoiement exprime le fait que chacun s'adresse à une équipe et non à l'individu personnellement. Cette façon de maintenir la discussion dans un collectif évite ainsi de l'envenimer en personnalisant le conflit. Les deux patrons s'abstiennent d'entrer en négociation directe tant que le sujet peut être traité et négocié par leurs collaborateurs, mais lorsque cette relation directe devient incontournable, il ne fait aucun doute qu'il s'agit d'une confrontation de pouvoirs dans laquelle se joue la capacité de l'un d'infléchir la décision de l'autre.

Un modèle de coopération contradictoire

3 Ce type de situation est récurrent à la SDE. Il est le produit d'une forme d'organisation dite *complexe* du travail, de plus en plus répandue dans les entreprises. Cette organisation appelée *matricielle* repose sur l'articulation de deux types de responsabilités, sans relation de domination hiérarchique formelle l'une sur l'autre, indépendantes dans leurs principes respectifs, mais irrémédiablement liées par un jeu d'interdépendance.

Le premier type concerne l'encadrement des procédés et des moyens industriels, des *savoir-faire* techniques, et par conséquent des hommes qui les détiennent. Il recouvre les grands domaines d'activités techniques qui concourent directement à la production des biens et des services : par exemple, les études, la production, l'inspection et les essais.

Le second type concerne la conduite de développement et de suivi des produits. Les *chefs de produit* (de projet ou de programme...) transmettent aux responsables techniques les exigences techniques, financières et calendaires négociées avec les clients, et leur attribuent en conséquence les ressources de fonctionnement. Par opposition à la précédente, cette organisation qui vise à distribuer et à coordonner les tâches est dite *horizontale*.

Ainsi, l'organigramme représentant cette organisation particulière se présente comme un tableau à double entrée, prenant le nom de *matrice*. A l'intérieur de cette matrice, chacun est théoriquement dépendant de deux autorités : celle de son supérieur hiérarchique dont la fonction porte sur l'encadrement technique de son équipe définie autour d'un domaine de spécialité généralement appelé métier ; et celle du responsable de projet ou de produit, fixant les objectifs et attribuant les ressources. Ainsi, l'individu appartient de façon permanente à une équipe métier mais il peut être amené à travailler simultanément sur plusieurs projets impliquant des autorités différentes. C'est le cas des ingénieurs de production qui travaillent sous l'autorité hiérarchique de Pierre Potez et qui répondent aux exigences de plusieurs directeurs de programme, dont Etienne Messier.

Le modèle matriciel d'organisation se présente ainsi comme un système de confrontation permanente de deux domaines de prérogatives et de pouvoir. En théorie, il empêche au produit de la tâche de chacun d'être subordonné à la décision unilatérale des protagonistes engagés dans cette forme de collaboration contrainte. Il correspond à un projet politique, toujours implicite, qui consiste en la recherche de l'autonomie du produit de la tâche par rapport aux conditions sociales de son exécution. En cela, il se situe dans la lignée directe de la recherche de « rationalisation du facteur humain » qui préside particulièrement aux

théories des organisations de Taylor, de Fayol et de l'ensemble de celles qui par la suite ont subi leur influence ; il en diffère cependant par son mode d'appréhension du social. Contrairement à l'organisation taylorienne, par laquelle on tente de figer, voire d'éradiquer le social de l'activité productrice rationnelle, le système matriciel prend appui sur l'émergence inéluctable et permanente de relations conflictuelles interprétées comme des *stratégies de pouvoir* (Crozier 1963). A l'intérieur même de l'organisation matricielle, l'individu est placé dans une situation de travail telle que sa tâche n'est pas exécutable sans négociation préalable entre les différentes autorités – deux au moins – dont il dépend.

Ainsi, aucun des protagonistes ne maîtrise l'ensemble des moyens nécessaires à la réalisation complète d'une tâche, ce qui contraint systématiquement plusieurs parties à s'associer pour parvenir à sa réalisation effective. Cependant, cette association est *a priori* conflictuelle dans la mesure où chacun poursuit des objectifs précis, relatifs à son organisation et relevant d'une logique de gestion spécifique. Le principe de cette collaboration est construit sur un enchaînement de trois propositions contradictoires, du moins en apparence :

1. Il y a obligation de converger afin de mettre en commun les deux éléments indispensables à la production que sont les ressources et les moyens d'exécution.
2. Il y a obligation de diverger pour parvenir à mener ses objectifs propres et conduire une gestion rationnelle et efficace de son propre groupe.
3. Cependant, ces objectifs ne pouvant être menés que dans le cadre de la production à laquelle ils se rapportent, il y a obligation de converger pour les mener à bien.

Le partage des responsabilités est organisé de façon à interdire toute forme d'autonomie dans la conduite ou la réalisation d'une tâche, tel qu'aucun des protagonistes ne puisse agir sans l'intervention d'un tiers. Entre la séparation obligatoire de par les objectifs assignés à chacun et la coopération obligatoire pour les mener respectivement à bien, se construit une relation de dépendance réciproque permanente. Ce système tend à interdire la possibilité de poser en terme d'alternative, et donc de choix, la coopération et l'autonomie. Le mode de découpage des responsabilités est produit de telle sorte que l'autonomie partielle ne s'acquiert et ne se développe qu'à la condition paradoxale du jeu de la dépendance réciproque, donc de la coopération et de la négociation permanente d'intérêts contradictoires autour d'objets irrémédiablement communs. En cela, l'organisation matricielle introduit un mode spécifique de division du travail qui prend pour principe la décomposition – à fin de confrontation – des deux principales conditions de réalisation de la tâche : la conduite de programmes associée à la détention des ressources, et les moyens d'exécution. Elle se présente comme un système d'interdépendance généralisé où les prévisions à court et à moyen terme des principaux acteurs économiques doivent sans cesse être renégociées, réévaluées et révisées, afin que l'ensemble de l'organisation à travers ses différentes parties, ainsi qu'en tant que système coordonné de ces parties, conserve une démarche cohérente.

Interprétations et usages du modèle

Si en théorie le modèle s'applique à tous, le jeu interne des négociations varie fortement en fonction des instances et des acteurs. Tous ne sont pas forcément prêts à jouer le jeu du conflit organisé. Dans le cas d'Etienne Messier et de Pierre Potez, leur propension à entrer dans ce système de relations tient notamment à leur capacité de tenir à distance ce qui relève du jeu institutionnel et des rapports plus personnels. La mise en confrontation directe des collaborateurs permettant d'éviter un affrontement des *patrons* n'est qu'une des stratégies possibles. Ailleurs, il en va très différemment. Dans une autre instance observée, les deux directeurs, assis côte à côte face à leurs collaborateurs, semblent se surveiller l'un l'autre comme animés d'un souci commun d'éviter d'entrer en contradiction. Dans les échanges, ils font systématiquement corps jusqu'à s'opposer parfois à l'ensemble de leurs collaborateurs en leur reprochant de mal se coordonner. Ce faisant, ils affichent leur entente et leur bonne coopération, renvoyant aux autres la cause de dysfonctionnements qu'ils évitent soigneusement de traiter eux-mêmes. Dans d'autres instances encore, les conflits explosent et les réunions ressemblent à des rings d'affrontements entre patrons, où les collaborateurs sont des spectateurs impuissants. Comme toute théorie managériale, le modèle matriciel

visé à standardiser les situations de travail en écartant deux dimensions fondamentales. D'une part, elle occulte l'histoire de la socialisation des acteurs. D'autre part, à l'instar des sociologues de l'entreprise, elle envisage l'entreprise comme un univers clos, un espace social autonome (Sainsaulieu 1990). Elle occulte l'environnement social de cette entreprise ainsi que la socialisation des acteurs en dehors de l'espace de l'entreprise. Or, pour comprendre les comportements des individus au travail, il est également nécessaire d'analyser dans quelle mesure l'environnement de l'entreprise et les statuts qu'y occupent les acteurs interviennent dans les jeux internes.

Cette dimension est particulièrement présente au cours des enquêtes menées dans la division Nord, à Cadoin. La plupart des cadres sont arrivés dans cet établissement du nord de la France au cours des années 1970 et 1980, au sortir de leur école d'ingénieurs, au début du programme spatial européen. Les premiers d'entre eux, encore surnommés *les pionniers*, ont eu, très jeunes, la responsabilité du développement du lanceur. Les multiples succès et déboires d'Ariane, fortement médiatisés, ont contribué à instaurer autour de cet objet une forte cohésion sociale et un sentiment d'appartenance prépondérant, régulièrement réactualisés par les discours des dirigeants de la division et célébrés à travers des supports audiovisuels remis au personnel (films projetés lors des retransmissions de vols d'Ariane, cassettes vidéo) qui participent à la construction d'une histoire à la fois officielle et mythique de la division Nord. « Historiquement, Cadoin, c'est Ariane, raconte un membre du comité de direction, un défi pour lequel on s'est battu techniquement et politiquement, seuls. L01 [premier lancement d'Ariane], j'étais d'astreinte en base arrière à Cadoin. Quand le tir a avorté, j'étais débordé. Une semaine après, quand le tir a réussi, j'ai reçu des coups de fil chez moi. Toutes les grandes instances de la société. Ils étaient hyper contents parce qu'ils n'y croyaient pas. [...] La SDE ne croyait pas à la réussite d'Ariane. Pour nous, c'était la tranchée entre [la direction générale] et le client qui nous disait qu'on était mauvais. C'était chouette, c'était la guerre et il fallait se battre. On subissait l'agression politique du client, des vieux de la vieille, et des sous-contractants. On avait 25 ou 30 ans. Cadoin s'est constitué en force, on avance, on se défend. » Cadoin est une bourgade d'un peu plus de 20 000 habitants, en périphérie de l'Ile-de-France. C'est une de ces agglomérations qui, à moins de 100 kilomètres de la capitale, est prise entre deux perspectives géographiques : d'un côté, la dépendance administrative par rapport à une région dont la commune est limitrophe ; et de l'autre, l'extension progressive de la « banlieue » parisienne qui impose son influence avec une force croissante. Bien que la ville soit entourée de forêt à 80 % et de terres cultivables, il y a plus d'un siècle que l'activité rurale n'est plus le moteur économique de ce bout de pays. Conséquence de la crise économique, le tissu industriel s'est effondré à la fin des années 1980. Pour les Cadoinois, les emplois sont d'abord en région parisienne où 2 000 d'entre eux se rendent chaque jour. L'établissement de la SDE occupe une place prestigieuse et ses ressortissants jouissent d'une position économiquement et socialement dominante dans la ville. Signe le plus visible de l'extérieur, le comité d'entreprise offre une diversité de loisirs et de destinations de vacances à faire pâlir l'autochtone cadoinois. Cette situation ne va pas sans provoquer quelques agacements dans la ville. Non contents de bénéficier d'avantages par leur entreprise, les salariés de la SDE jouissent en plus de la gratuité du transport urbain. Et comme si cela ne leur suffisait pas, ils en redemandent auprès des commerçants en présentant leur badge professionnel au moment de payer afin d'obtenir une petite ristourne. Là où théoriquement l'espace professionnel n'a plus lieu d'être, la SDE, qui protège ses salariés à l'intérieur de ses murs, continue d'opérer à l'extérieur, disposant d'assez de pouvoir pour permettre d'étendre des privilèges. En cela la SDE ne peut pas apparaître seulement comme un employeur ou une entreprise industrielle ; au quotidien, elle est aussi vécue comme le lieu de constitution d'une catégorie de privilégiés organisée en groupes d'intérêt et en élite locale.

Ainsi, les relations au travail se doublent souvent de relations de voisinage, d'appartenance aux mêmes associations ou aux mêmes clubs, de fréquentation des mêmes lieux de divertissement. De plus, cette position dominante dans la ville renforce, et même attise, à l'intérieur de l'entreprise le sentiment d'appartenance que les dirigeants n'hésitent pas à qualifier de *communautaire*. Les relations au travail et les relations hors travail se renforcent mais aussi

se contrôlent mutuellement : on ménagera un collègue parce qu'il est un ami ou un voisin, proche ou lointain. Dans ces conditions, la logique matricielle peut entrer en contradiction avec des logiques sociales locales. Elle vient potentiellement mettre en danger les liens organiques construits de longue date. Les acteurs cherchent alors autant que possible à éviter une éventuelle confrontation et trouvent, comme nous l'avons vu plus haut, des formes d'aménagement et d'évitement qui préservent les individus d'une relation conflictuelle.

Dans l'établissement de la division Sud, on constate à l'inverse que l'organisation matricielle peut être utilisée comme un instrument au service de conflits entre personnes ou entre groupes. Les relations entre les salariés sont loin d'être aussi étroites qu'à Cadoin. L'environnement extérieur ne joue pas le même rôle car l'établissement est situé dans une zone industrielle et urbanisée à proximité d'une capitale régionale. La vie sociale dans l'entreprise et la vie sociale hors de l'entreprise fonctionnent séparément.

Ici, les formes de management sont longtemps restées *militaires*, c'est-à-dire bureaucratiques et autoritaires. De même, les relations entre les cadres étaient traditionnellement *viriles*, à l'image du comité de direction décrit par un de ses membres les plus anciens comme « une foire d'empoigne, où c'était la plus grande gueule qui l'emportait ». Au cours des années 1990, un nouveau directeur est muté de l'établissement de Cadoin. Jacques Berthelot est ingénieur polytechnicien du corps de l'armement. Sa confession catholique et ses convictions sociales-démocrates s'expriment à travers son militantisme à Vie nouvelle, mouvement associatif inspiré notamment des thèses d'Emmanuel Mounier. Les membres du comité de direction considèrent ses manières courtoises et avenantes, voire prévenantes. Ils lui reconnaissent d'avoir fait adopter, à la longue, des règles de comportement et de prise de parole garantissant des échanges civils et cohérents. Ils saluent également son souci de créer au sein de l'instance une ambiance et des relations conviviales entre ses membres, par opposition aux échanges agressifs et aux méthodes brutales de son prédécesseur.

Mais dans la suite de Jacques Berthelot, plusieurs cadres vont être mutés de Cadoin pour occuper des postes à responsabilités élevées dans la division Sud et dans son comité de direction. Cette transformation génère un conflit entre deux groupes d'appartenance : les *anciens* de la division Sud reprochent aux *transfuges* de la division Nord d'accaparer les postes clefs.

Les anciens revendiquent une histoire et un savoir-faire technologique que ne détiennent pas leurs homologues de la division Nord : d'un côté, les matériaux composites sur lesquels repose l'histoire industrielle de la division Sud, de l'autre les matériaux métalliques des produits de la division Nord. Pour l'un de ces *grands anciens* qui incarnent l'histoire, l'opposition entre ces deux univers technologiques est irréductible au point de constituer une antinomie : « Si vous allez à Cadoin, explique-t-il, vous allez voir des mécaniciens, vous allez voir des métallurgistes. Ici, quand on visite les ateliers, qu'est-ce qu'on voit ? On voit des gens qui drapent, on voit des gens qui moulent, qui manipulent des produits qui relèvent plus de la chimie que d'autre chose, on voit des gens qui collent. On ne voit pas des gens qui rivettent, on ne voit pas des gens qui soudent. [...] Les métiers, ce sont les métiers des matériaux composites, c'est-à-dire les matériaux non métalliques. »

L'antinomie entre les deux domaines est explicitement affirmée dans cette dernière définition des matériaux composites, posés comme l'ensemble des *non-métalliques*. Dans cette conception de deux univers hermétiques, le travail des uns, présenté à travers les catégories sociales des technologies (les *métiers*), exclut *culturellement* – soit, selon l'affirmation d'une totalité technique et sociale – la possibilité du travail des autres.

C'est au cours de cette période de mutations de dirigeants que le modèle matriciel est mis en place dans la division Sud, conduisant à réformer le fonctionnement jacobin et bureaucratique en instaurant, comme dans la division Nord, des instances décentralisées de coordination et de décision. Parallèlement, le comité de direction va ainsi perdre une partie de ses prérogatives censées être déléguées vers les niveaux hiérarchiques inférieurs. Mais la plupart de ces instances vont être immédiatement investies par plusieurs des membres du comité de direction qui entendent conserver le contrôle des décisions. Ces instances, qui réunissent des ingénieurs spécialistes pour traiter de problèmes techniques de développement ou de production, vont se

transformer en scène d'expression des relations conflictuelles entre certains *anciens* et autres *transfuges*. Régulièrement, un *grand ancien* s'invite à un comité de traitement des anomalies techniques et, pour s'opposer au nouveau directeur des études, tente de monopoliser la parole en racontant l'histoire des matériaux composites et son propre rôle dans leur développement. Les ingénieurs présents, généralement peu rassurés, assistent aux affrontements entre membres du comité de direction protégeant leurs prés carrés, et en font accessoirement les frais en servant d'intermédiaires entre leur *patron* et ses vis-à-vis, essuyant les éclats de voix et les menaces.

Dans certaines situations, les cadres cherchent à échapper aux logiques dans lesquelles les entraîne l'organisation matricielle, dans d'autres ils les investissent tant et si bien que les conflits éclatent régulièrement çà et là. Face à ces différents comportements, la direction générale s'inquiète de faire fonctionner correctement son modèle. Comment inciter les cadres à investir ce mode de coopération contradictoire sans qu'il explose pour autant ? Ce ne peut être par l'injonction et par la contrainte, du moins pas seulement car la marge d'interprétation du modèle et des situations qu'il engendre est trop importante pour que l'on parvienne à fixer des règles strictes. Ce n'est pas tant la lettre qu'il faut suivre, mais l'esprit : il faut accepter d'évoluer dans une logique incertaine où la négociation est de règle. Pour inculquer ce principe, c'est à la pédagogie que l'on va faire appel.

Apprentissage et intégration du modèle

6

Dans l'entreprise, la diffusion des modèles se joue essentiellement à travers les programmes de formation et les multiples séminaires encadrés par des consultants en organisation et en gestion des ressources humaines. Nous observerons ici les moments clefs de l'une de ces sessions afin de mettre en évidence les modalités par lesquelles le modèle et ses catégories sont transmis aux acteurs de l'entreprise.

Lors d'un séminaire des cadres supérieurs de la SDE portant sur leur fonction dans une organisation matricielle, le directeur général déclare en substance ceci en guise d'introduction : « Le matriciel est la combinaison du fonctionnement hiérarchique et du fonctionnement programme. C'est une situation conflictuelle, de par la volonté même du matriciel. La vertu de l'organisation matricielle est de créer des conflits entre les priorités "programme" et les autres priorités au sens large. Nous [la direction générale] avons décidé que nous travaillons en matriciel à la SDE. Il n'y a pas à revenir là-dessus. Sinon, il faut changer la direction générale. La question n'est pas de savoir si l'organisation matricielle est bonne ou non, mais comment il faut la vivre. »

Immédiatement après, les deux consultants qui animent le séminaire effectuent une longue présentation du modèle matriciel. Celle-ci commence par un raccourci historique à l'emporte-pièce, précédé d'une citation d'Edgar Morin extraite de *La Méthode*, qui entend montrer la rupture entre la *logique technicienne* de Taylor des années 1950 et les incertitudes de la complexité des années 1990. Puis vient la présentation proprement dite du modèle, de sa terminologie et de ses modalités de mise en œuvre. Les consultants évoquent les risques de dysfonctionnement de ce modèle. Pour ce faire, ils puisent chez le sociologue des organisations Michel Crozier quelques références devenues incontournables dans la gestion des ressources humaines, invoquant ainsi les comportements à bannir tels que la *rétenction d'information* relevant des *stratégies de pouvoir*. Pour conclure sur cette partie, les consultants resituent le modèle matriciel par rapport au modèle taylorien en insistant à la fois sur l'idée du conflit comme principe fondamental du modèle et sur la nécessité de maîtriser intellectuellement la spécificité du champ social, afin de l'inscrire dans la finalité productrice.

Dans le discours des consultants, le conflit est présenté comme une situation positive, souhaitable et même désirable. Ce n'est pas un affrontement, c'est *une confrontation positive des avis, positive car tournée vers l'objectif de l'entreprise. Ce n'est pas une compétition entre individus*, c'est un partage d'informations et de points de vue *pour une recherche commune de la meilleure décision*. C'est la prise en compte de contraintes d'autrui, *grâce à une bonne communication interpersonnelle*.

Par conséquent, il ne s'agit pas d'imposer le modèle, même si, sur le fond, la finalité réside bien là. Du point de vue de la forme, on cherche à obtenir des cadres qu'ils adoptent ce modèle par eux-mêmes en le parant de mille vertus.

Afin de mobiliser l'attention des membres du séminaire et d'illustrer l'exposé, des questions leur sont régulièrement adressées. L'un des deux consultants commence : « Maintenant, on va présenter des transparents, et on demande que vous réagissiez. » Une question est projetée au tableau : « Faut-il réduire le désordre par la mise en place de méthodes et d'outils ou apprendre à vivre avec pour mieux le maîtriser ? » Quelques murmures dans la salle, les participants sont indécis. La question est objectivement absurde, mais, dans le contexte de l'exposé, chacun doit comprendre que la première proposition renvoie aux modèles des organisations mécaniques et à Taylor, alors que la seconde est une traduction du comportement convenable en organisation matricielle. Quelqu'un hasarde finalement : « Il faut un peu des deux. » Rires dans la salle. Le consultant, un peu gêné devant l'échec de sa méthode pédagogique, répond : « La bonne réponse est "apprendre" à vivre avec pour mieux le maîtriser. »

Une deuxième question est alors posée, toujours à l'aide d'un transparent projetable : « A la SDE, les freins sont-ils plus liés – à l'organisation ? – au mode de fonctionnement par rapport au management ? – aux acteurs ? » Le premier choix, correspondant à la remise en question du modèle matriciel, est interdit par l'introduction du directeur général. Le deuxième choix, maladroitement formulé, est également impossible car il équivaut, pour ces cadres, à dénigrer leur propre travail. Quelques réponses désignent donc le troisième choix, qui objectivement ne signifie pas grand-chose, mais qui dans le contexte de l'exposé renvoie aux interactions sociales et aux stratégies de pouvoir entre les acteurs.

Pour les questions suivantes, le public joue finalement le jeu consistant à désigner quelle doit être la bonne réponse au regard de l'exposé en cours. Après ces deux heures d'entrée en matière, les participants au séminaire sont répartis en groupes de travail pendant deux demi-journées afin d'effectuer des constats de dysfonctionnements et de problèmes rencontrés dans leur activité. Dans un second temps, ils proposeront des solutions d'amélioration. Durant ces séances de travail en groupe, auxquelles participent les consultants, les individus vont décrire les situations de travail auxquelles ils sont confrontés à partir du modèle et des catégories développés pendant la première période. Ceux-ci sont intégrés par ces exercices d'expérimentation *in vitro*. Outre l'aspect pédagogique, ces exercices vont avoir une incidence dans la mesure où certaines propositions émises par les groupes se transformeront par la suite en règles de travail, en règles de conduite et en moyens de contrôle de ces règles³. Ceux-ci seront d'une efficacité d'autant plus grande qu'ils auront été produits par les individus mêmes auxquels ils s'appliquent. L'une des propositions retenues lors de ce séminaire est la réalisation d'une plaquette expliquant l'organisation matricielle et ses règles élémentaires à la SDE, distribuée quelques mois plus tard à l'ensemble des salariés de l'entreprise et éventuellement assortie de formations complémentaires dans certains secteurs repérés comme peu « respectueux » du modèle.

Des perceptions contradictoires

7

Pour la direction générale, le succès de l'opération que nous venons d'observer se joue dans la capacité à présenter l'organisation matricielle comme un progrès, à la fois technique et social, en amenant les cadres, au nom de ce modèle, à résoudre les dysfonctionnements auxquels ils sont régulièrement confrontés. La démarche vise à agir sur leurs représentations de telle sorte qu'ils soient amenés d'eux-mêmes à se conduire comme la direction générale le souhaite (Flamant 2002b). Cette opération est d'autant plus cruciale que chacun – cadres, représentants des directions de division et de la direction générale – sait que les principales difficultés émanent précisément de la mise en œuvre de cette organisation.

Un an après ce séminaire, la division Sud en organise un second car la direction locale considère que « les cadres ne jouent pas le jeu du matriciel ». Les échanges dans l'un des groupes de travail montrent effectivement que le principe même de l'organisation matricielle est loin d'être accepté : « Ce que je voudrais, c'est qu'à l'intersection on sache qui est le pilote, le vertical ou l'horizontal. Il y en a un qui pilote, qui est désigné, et l'autre il s'écrase.

– Il y a un mix qui est malsain. S'il y en a un qui est désigné, l'autre ne doit pas continuer à piloter, à s'en occuper. En cas de problème, de conflit, il faut en définir un comme le pilote et l'autre il se met en dessous. »

L'observation des échanges dans ces groupes de travail permet de saisir les perceptions négatives des cadres portant sur les formes de travail qu'induit cette organisation et au statut qu'elle confère à certains d'entre eux. Plusieurs responsables des secteurs techniques (études, production, inspection, essais...) affirment que ce modèle théorique masque en fait une relation déséquilibrée entre les responsables de programme et les responsables techniques : « Il y a un déséquilibre entre les stratégies de projets et les stratégies de métiers. Il y a un affaiblissement de la stratégie et des objectifs métiers. » Cette domination – jamais ouvertement nommée – des responsables de programme tient au fait que ceux-ci sont en contact direct avec le client et sont les représentants de ses exigences. C'est au nom des exigences du client qu'ils interviennent et négocient auprès des responsables techniques. Ces derniers ne peuvent se prévaloir que d'une expertise dont les responsables de programme sont loin d'être dépourvus. Ils ont souvent l'impression d'être *en bout de chaîne*, c'est-à-dire *en position de simples exécutants* d'une décision prise ailleurs, comme si le pouvoir ne résidait plus dans des instances de l'entreprise mais à l'extérieur, dans les exigences du client. Cette marge de manœuvre des responsables de programme conduit à renforcer chez les responsables techniques l'impression d'être enfermés dans les systèmes d'interdépendance et de contraintes internes. C'est chez ces derniers que la critique du modèle matriciel s'exprime le plus fortement.

Ces mêmes échanges déplorent le fait que l'organisation matricielle induit une multiplication des instances de décision et de coordination, une multiplication des acteurs, une complication de la tâche, des parcours de décision, bref une dispersion. L'ensemble de ces phénomènes conduit à créer le sentiment d'une distance entre les acteurs d'un côté, les tâches de production et les produits de l'autre : « On ne fait plus de technique, on ne fait plus que de la gestion. » Enfin, de par l'omniprésence de la coordination et de la négociation, l'organisation matricielle est vécue comme un système emprisonnant dans lequel on ne décide plus : « En tant que managers, on n'est pas maîtres des situations, on nous colle réunion sur réunion. On sort d'une réunion pour aller dans une autre. »

Cette perception conduit les responsables des activités techniques à envisager l'organisation matricielle comme une source de délégitimation de leur pouvoir par rapport à leurs subordonnés : « Le problème c'est que quand on décide les choses, ensuite elles sont toujours rediscutées. C'est inadmissible pour un manager. » Ce pouvoir est d'autant plus remis en question que leurs subordonnés leur paraissent à la fois soumis à la relation hiérarchique et au contrôle direct exercé par les responsables de programme pour lesquels ils travaillent : « Le gars, il fait deux fois le même travail. Une fois en horizontal et ensuite il est obligé de le faire faire en vertical. »

Et de conclure : « On ne sait plus qui est son chef. »

Conclusion

8

Au-delà du cas particulier de la SDE, l'organisation matricielle nous offre un exemple emblématique des structures politiques récentes par lesquelles est organisée la production dans les entreprises (Flamant 2002a). Cette structure politique accompagne une évolution des formes du travail, de plus en plus abstraites, qui vient souvent en contradiction avec les références techniques qui fondaient et qui légitimaient auparavant le statut d'ingénieur ou d'expert. Elle correspond également à la remise en question du modèle traditionnel du chef et de la prépondérance des hiérarchies formelles et mécaniques. Il en ressort le sentiment d'être de moins en moins décideur ou acteur direct de la production et de plus en plus exécutant de processus fortement régulés. Mais, paradoxalement, cette organisation renvoie sans cesse aux individus le traitement des dysfonctionnements et tend à accroître leur implication relationnelle par des jeux d'interdépendance et de contraintes organisées.

L'organisation matricielle procède d'un renversement de paradigme en reconsidérant le statut du conflit dans l'organisation du travail (Flamant 2002a). Dans les organisations classiques

issues des modèles mécaniques de Taylor et de Fayol, le conflit est conçu comme un frein, comme un dysfonctionnement, comme le détournement d'un cheminement idéal (March & Simon 1979). Il apparaît comme la partie malade dans un corps sain, ce qui appelle des méthodes et des techniques de traitement et de résolution par l'éradication. A l'inverse, l'organisation matricielle relève plutôt d'une conception simmelienne (Simmel 1995) qui appréhende le conflit comme un phénomène inéluctable et comme une modalité de la socialisation. Loin d'être une rupture de la relation, le conflit en est une forme. C'est à partir de cette compréhension du conflit que peut se développer une structure politique basée sur le principe de dépendances réciproques, donc de coopérations et de négociations permanentes d'intérêts contradictoires autour d'objets irrémédiablement communs.

Bibliographie

- Althabe G.**, 1969. *Oppression et libération dans l'imaginaire*, Paris, Maspéro.
- (entretien avec, réalisé par M. Selim), 1991. « Désacraliser l'entreprise. Un terrain ethnologique banal », *Journal des anthropologues*, n°s 43-44, pp. 17-21.
- Augé M.**, 1975. *Théorie des pouvoirs et idéologie. Étude de cas en Côte d'Ivoire*, Paris, Hermann.
- Crozier M.**, 1963. *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil.
- Flamant N.**, 1996. « L'occultation du pouvoir comme forme d'exercice du pouvoir : anthropologie du politique dans une entreprise », *Journal des anthropologues*, n°s 66-67, pp. 161-175.
1998. « Anthropologie du pouvoir et des hiérarchies sociales chez les cadres supérieurs d'une entreprise française de l'industrie spatiale », Paris, thèse de doctorat, EHESS.
- 2002a (à paraître). « Le statut du conflit dans les organisations matricielles », in Allouche J. & P. Louart (ss la dir. de), *Encyclopédie de ressources humaines*, Paris, Economica.
- 2002b (à paraître). *Une anthropologie des managers*, Paris, Presses universitaires de France.
- Guigo D.**, 1994. *Ethnologie des hommes des usines et des bureaux*, Paris, L'Harmattan.
- Habermas J.**, 1973. *La technique et la science comme idéologie*, Paris, Gallimard.
- March J. & H. Simon**, 1979. *Les organisations*, Paris, Dunod.
- Sainsaulieu R.** (ss la dir. de), 1990. *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Simmel G.**, 1995. *Le conflit*, Paris, Circé.

Notes

- 1 Cet article s'appuie sur une enquête de plusieurs années menée auprès des cadres d'une entreprise aéronautique rebaptisée ici Société Défense Espace (Flamant 1998).
2. En série (note de l'auteur).
3. Les grandes règles, accompagnées d'actions à mettre en œuvre, retenues après ce séminaire sont les suivantes : 1. Expliquer l'organisation matricielle. 2. Améliorer l'efficacité des permanents. 3. Renforcer la ligne métiers. 4. Favoriser les échanges métiers / programme.

Pour citer cet article

Référence électronique

Nicolas Flamant, « « On ne sait plus qui est le chef » », *Terrain* [En ligne], 39 | 2002, mis en ligne le 03 avril 2008, 07 mars 2013. URL : <http://terrain.revues.org/1457> ; DOI : 10.4000/terrain.1457

Nicolas Flamant, « « On ne sait plus qui est le chef » », *Terrain*, 39 | 2002, 109-120.

Droits d'auteur

Propriété intellectuelle

L'organisation matricielle substitue au modèle hiérarchique traditionnel le principe d'une coopération horizontale entre différentes autorités (techniques, administratives, organisationnelles...). Interdépendantes, celles-ci sont contraintes de négocier en permanence leurs objectifs respectifs pour aboutir à un résultat (une décision, un produit...) jugé acceptable. En observant le déroulement de réunions de coordination ou de direction, on comprend comment, selon ce modèle, le conflit peut être envisagé comme principe de fonctionnement pour atteindre les objectifs de production. Cet article s'intéresse à la façon dont les acteurs se comportent dans de telles situations et interroge quel sens peut avoir pour eux cette forme de mise au travail.

“We no longer know who's the boss”: Working and managing in the space industry

A matrix organization replaces the traditional hierarchical model with the principle of horizontal cooperation among various interdependent — technical, administrative, organizational — authorities. The later are forced to permanently negotiate their objectives in order to obtain a result (a decision, product...) deemed acceptable. By observing what happens during coordination/management meetings, we can understand how, in line with this principle, conflict can be seen as a means for reaching production goals. How do actors behave in such situations? What meaning can this form of work have for them?

Entrées d'index

Index de mots-clés : cadres, comité de direction, conflit, entreprise, organisation matricielle, pouvoir

Index by keyword : conflict, firm, managers, matrix organization, power, steering committee

Index thématique : industrielle (anthropologie) – métiers – vie professionnelle

Nicolas Flamant et Monique Jeudy-Ballini

Le charme discret des entreprises

L'ethnologie en milieu industriel

Avertissement

Le contenu de ce site relève de la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'éditeur.

Les œuvres figurant sur ce site peuvent être consultées et reproduites sur un support papier ou numérique sous réserve qu'elles soient strictement réservées à un usage soit personnel, soit scientifique ou pédagogique excluant toute exploitation commerciale. La reproduction devra obligatoirement mentionner l'éditeur, le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

Toute autre reproduction est interdite sauf accord préalable de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France.

revues.org

Revues.org est un portail de revues en sciences humaines et sociales développé par le Cléo, Centre pour l'édition électronique ouverte (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

Référence électronique

Nicolas Flamant et Monique Jeudy-Ballini, « Le charme discret des entreprises », *Terrain* [En ligne], 39 | 2002, mis en ligne le 19 décembre 2007, 10 mars 2013. URL : <http://terrain.revues.org/1502> ; DOI : 10.4000/terrain.1502

Éditeur : Ministère de la culture / Maison des sciences de l'homme

<http://terrain.revues.org>

<http://www.revues.org>

Document accessible en ligne sur :

<http://terrain.revues.org/1502>

Document généré automatiquement le 10 mars 2013. La pagination ne correspond pas à la pagination de l'édition papier.

Propriété intellectuelle

Nicolas Flamant et Monique Jeudy-Ballini

Le charme discret des entreprises

L'ethnologie en milieu industriel

Pagination originale : p. 5-16



1. Le monde industriel n'est pas un terrain nouveau pour les ethnologues. En France, il a commencé à s'affirmer pour eux comme objet d'étude au début des années 1980, au centre des débats sur les « nouveaux objets » (Terrain 1984, Sociétés industrielles... 1985). Cependant, contrairement aux recherches sur les espaces urbains qui ont connu un fort développement au cours des vingt dernières années, les enquêtes en entreprise sont restées disséminées et relativement confidentielles. On peut toutefois repérer quelques orientations fondatrices, distinctes quoique pas nécessairement exclusives l'une de l'autre.



Dès l'origine, la majorité des enquêtes s'est focalisée sur les populations ouvrières qui, éloignées du monde des ethnologues, offraient la perspective d'une altérité culturelle. Ces enquêtes visaient à mettre en évidence une « culture ouvrière » postulée (Gérôme 1984a et b, Monjaret 1997) ou ce qu'il en reste (Lazarus 2001) à travers des sociabilités spécifiques, des systèmes propres de représentation du travail et des formes d'expression identitaire (Schwartz 1990).

Moins marquée par cette sensibilité culturaliste, une autre tendance a plutôt porté sur la perception de l'acte de production et a privilégié l'analyse des représentations du métier ou des produits dans des environnements de travail aussi divers, par exemple, que ceux des abattoirs (Vialles 1987), de l'industrie navale (Tornatore 1991), de l'industrie de la parfumerie (Rasse 1991), du papier et du cuir (Ganne 1983), de la conserverie (Bonnault-Cornu & Cornu 1991), du nucléaire (Zonabend 1989) ou du luxe (Jeudy-Ballini 2000).

Une autre orientation de recherche est plutôt centrée sur les dimensions politiques organisant l'activité productrice et les relations humaines dans l'entreprise. Ces enquêtes s'intéressent en priorité aux formes du pouvoir en observant notamment comment se construisent et s'agencent les hiérarchies sociales et symboliques dans ces espaces. Cette orientation s'est développée à partir d'investigations ethnographiques menées dans des entreprises industrielles d'Asie (Selim 1992), d'Afrique noire (Bazin 1998) et de France (Moulinié 1993, Guigo 1994, Flamant 2002).

En France, ces démarches sont restées généralement inscrites dans une visée très académique, tandis que l'anthropologie sociale nord-américaine développait au contraire un courant appliqué, la *business anthropology*, proposant de mettre ses méthodes d'investigation au service des entreprises (Selim 1994, Aguilera 1996). On ne peut pourtant nier l'intérêt de quelques dirigeants d'entreprise français pour l'ethnologie, ou du moins pour l'image

qu'en ont commercialisée certains consultants (Etchegoyen 1990), image d'une discipline se résumant essentiellement à une méthode d'observation et à l'idée d'un « regard en profondeur ». L'attente de ces dirigeants est d'y gagner une connaissance plus intime de l'entreprise avec l'illusion parfois d'avoir par là directement accès à des réalités cachées.

Le grand partage

2 Très schématiquement, le développement des organisations industrielles occidentales s'est opéré autour de deux processus fondamentaux de délimitation de l'activité productrice. L'un a procédé de l'autonomisation progressive des relations de production vis-à-vis d'autres formes de lien social et d'appartenance (le terroir, la cellule familiale, la guilde...) visant à faire de l'entreprise un espace organisé autour de sa seule finalité productrice (Dewerpe 1998, Noiriel 1986). L'autre processus, à l'intérieur de l'entreprise, s'est développé à partir de l'effort permanent – toujours actuel – d'éradication du « facteur humain », cette part imprévisible d'interprétation et d'interférence des sujets que vise à réduire sans cesse la mise en place de procédures de contrôle et de standardisation des pratiques (Fridenson 1986, Moutet 1997, Cohen 2001).

Ce double processus de rationalisation de l'activité productrice a été très tôt formalisé par des théories sociales et organisationnelles de l'entreprise sur lesquelles Fayol (1979) et Taylor (1990) ont laissé une empreinte durable. Ces théories se sont progressivement enrichies des apports des sciences sociales, dont les célèbres expériences d'Elton Mayo à la Western Electric ont constitué la figure de proue, alimentant cette perspective d'organisation et de normalisation des rapports sociaux de production à travers le concept de *management*¹.

Si l'entreprise peut apparaître à l'ethnologue comme un espace « finalisé » (Althabe 1991), c'est-à-dire entièrement déterminé par l'activité productrice qui constitue sa raison d'être, c'est parce qu'elle est également un espace modélisé : son existence est encadrée par des productions intellectuelles – diffusées par les publications spécialisées, colportées par les consultants, enseignées dans les formations d'ingénieurs et de managers... – présentant la rationalité et la finalité productrices comme le seul cadre pertinent d'analyse des comportements et des relations au travail. Cette rationalisation qui voudrait s'imposer à la fois dans l'organisation, les conceptions, les pratiques professionnelles, les formes et les enjeux de la production semble ainsi structurer totalement l'espace des relations humaines et épuiser leur sens.

Forme emblématique de la modernité et de la rationalité de nos sociétés occidentales (Weber 1964), l'entreprise est longtemps restée un terrain réservé aux sociologues. En France, on remarque que leurs différents courants (sociologie du travail, des organisations ou de l'entreprise) tendent à reproduire le processus de délimitation entre le monde de l'activité productrice et son environnement en appréhendant l'entreprise comme « un champ social autonome » (Sainsaulieu 1990). Dans l'entreprise, les acteurs ne sont appréhendés qu'à travers leur fonction et leur statut formel dans l'activité productrice, en tant qu'ouvriers, cadres, contremaîtres, ingénieurs ou directeurs... Ces catégories semblent données en soi sans faire l'objet d'un questionnement quant à leur sens et à leurs modalités d'existence dans l'espace social du travail. Enfin, ce que sont ces acteurs à l'extérieur – membres d'une localité, d'une parenté, d'une association sportive, d'une Église, d'un parti politique ou d'un cercle d'amateurs d'art, par exemple – ne présenterait pas de pertinence dans la compréhension de leur univers de travail².

A l'opposé, l'aspect traditionnellement dévolu à la recherche ethnologique résiderait dans ce qui échappe à la rationalisation croissante du travail. Il s'agirait alors pour les ethnologues de saisir la part préservée de techniques artisanales ou non standardisées pensées en termes de savoir-faire traditionnels – parfois de bricolages – et fortement enchâssées dans une culture singulière ; monde enchanté du travail où perdurent des manières coutumières et pittoresques, restes épars de relations dans lesquelles se nicherait une authenticité survivant à la rationalisation envahissante ; univers des croyances, des saints patrons, des fêtes corporatistes, des commémorations et autres rites ; règne de l'imaginaire et des pratiques symboliques où le travail apparaîtrait surtout caractérisé par des dimensions étrangères voire rétives à la raison productrice.

Au monde du travail associé à l'espace de la raison et de l'efficacité s'opposerait ainsi – selon cette cosmogonie managériale exerçant une influence idéologique plus ou moins forte sur les autres champs de production intellectuelle – un monde autre : celui des représentations et des relations sociales qui ne s'intègrent pas dans les logiques et les finalités de la production ; le domaine marginal et coloré d'archaïsmes voués à résister ou disparaître ; un monde accusant le passéisme, voire la sauvagerie, des ethnologisés ou... des ethnologues ³.

Ce grand partage du monde du travail se donne à voir dans l'autre division disciplinaire qui tend à assigner préférentiellement certaines catégories d'acteurs à une approche plutôt qu'à une autre. Ainsi l'ethnologie s'est-elle essentiellement intéressée aux populations ouvrières, tandis que les cadres et les dirigeants passaient plutôt pour relever du monde de la rationalité... et de l'analyse sociologique. Dans le même temps, par exemple, qu'on observe la fortune des recherches sur la symbolique du feu chez les ouvriers de la sidérurgie, on constate l'absence d'études sur le rapport « magique », pourtant combien répandu et prégnant, qu'entretiennent nombre de dirigeants d'entreprise à l'égard des normes de standardisation ISO.

Une ethnologie des espaces rationalisés

- 3 A travers la diversité des enquêtes présentées, le dossier proposé souhaite rompre avec cette tendance récurrente d'un grand partage du monde du travail structuré de façon binaire entre une rationalité identifiée comme telle et ce qui, à l'inverse, ferait signe d'une non-rationalité. Il se propose de mettre au jour une altérité du sens du travail dans l'espace industriel en montrant que la rationalité, l'imaginaire et le symbolique coagissent au cœur même de l'activité productrice ; en témoignant, autrement dit, que la rationalité productrice, si efficace qu'elle puisse être, ne constitue jamais qu'un système de représentation parmi d'autres.

Au sein d'un même environnement professionnel, la pluralité des façons de vivre le travail tient à ce que les perceptions de la réalité qui les informent apparaissent profondément hétérogènes, quand elles ne sont pas contradictoires ou conflictuelles.

- 4 Dans certains contextes, le rapport aux tâches effectuées trouve sa transcription directe dans des expériences physiques contrastées où le bruit, la température, la lumière, la poussière, les odeurs ou la circulation d'air convoquent, en même temps que des microclimats distincts, des cosmogonies spécifiques : au sein de l'atelier de mécanique dépeint par Mollona ⁴, par exemple, la conceptualisation de leur opposition en termes de « chaud » et de « froid » est une façon de mettre en avant l'antinomie tout à la fois matérielle, technique, éthique, philosophique et économique des actes accomplis. Pour les ouvriers du « chaud », la valeur attachée au travail comme lieu de réalisation statutaire, d'effort individuel, d'endurance, d'austère discipline et de pratiques à transmettre prend sens de façon démarcative en regard de la valeur que les travailleurs du « froid » attachent au travail comme expérience de coopération, de camaraderie, d'égalitarisme assumé, d'esprit de légèreté et de recherche explicite du profit à court terme. Ailleurs, comme dans les houillères étudiées par Roth ou la société d'aéronautique décrite par Flamant, ce sont des mondes fondamentalement étrangers l'un à l'autre que dessinent et mettent en vis-à-vis les rapports différentiels des salariés à la scolarité, l'expérience de terrain, la région, l'ancienneté dans l'entreprise ou la nature des matériaux traités.

Mais la géographie sociale des regroupements peut se soutenir d'autres lignes de partage que celles entre les lieux, les tâches ou les savoirs, et c'est parfois dans le rythme même du temps de travail qu'elle opère ses découpages. C'est ainsi que dans l'usine étudiée par Hatzfeld la bonne entente des membres d'une équipe ne survit pas aux quelques interruptions de l'activité productive qui ponctuent les journées puisqu'elle se désagrège au moment des pauses pour se recomposer entre d'autres personnes, selon un régime de sociabilité tantôt dicté par l'allégeance au mode d'organisation interne, tantôt par l'esprit d'indépendance. Là comme ailleurs, l'espace de travail fait coexister et interagir des logiques de représentation souvent concurrentes ou pensées en contrepoint et dont aucune n'a l'exclusivité sur les autres.

Les représentations du travail

- 5 Pour la plupart, ces logiques de représentation sont des logiques de différenciation en même temps que des logiques d'affirmation identitaire. Chez les salariés, et toutes catégories

confondues, elles s'actualisent notamment à travers des manières particulières de délimiter des territoires, d'agir sur le processus de production, de définir des enjeux prioritaires et d'exercer des facultés de compromis et d'échange. Car, dans ce collectif sous surveillance qu'est l'usine, la part individuelle trouve toujours à s'inventer des marges de liberté, des espaces propres de manœuvre. « Les hommes qui manient outils et engins ne peuvent être maintenus dans le strict rôle d'exécutant », écrit Catherine Roth à propos d'un contexte de production traditionnel (houillère), en écho à cette observation de Pascale Trompette dans un secteur de pointe (nucléaire) selon laquelle « la réglementation n'épuise pas la réalité quotidienne du travail ». En analysant les rapports conflictuels dans les instances de direction d'une entreprise aéronautique, Nicolas Flamant montre comment les acteurs sont amenés à s'emparer des modèles et des catégories d'organisation du travail pour les mettre au service de tout autres finalités et logiques d'action. Dans le cadre professionnel, la réinterprétation continue des règles ou leur détournement éventuel représente un moyen de se réappropriier le sens des tâches assignées. Travailler, c'est constamment œuvrer, dans la tension entre normes instituées et autonomie personnelle, à mettre au point les conditions permettant de supporter les contraintes du travail. Il n'est jusqu'aux temps de pause eux-mêmes qui, à la marge de la production, n'aient partie liée avec cet enjeu. L'étude d'Hatzfeld en fournit une illustration exemplaire qui montre comment le choix de déjeuner à l'extérieur de l'usine, de se regrouper d'une certaine façon pour manger un casse-croûte ou encore d'utiliser une cafetière plutôt qu'une autre se lit comme un acte de résistance à la politique managériale d'implication des salariés. Fondés sur des affinités électives indifférentes aux places occupées dans le circuit productif et ignorant par conséquent les équipes de travail établies, les modes de convivialité témoignent ici que la solidarité peut revêtir une valeur subversive, et la subversion en question emprunter d'autres voies que celles du conflit ouvert. Pour ceux qui, chaque jour, affichent en ces occasions la préséance du désir privé sur les attentes de l'encadrement ou la discipline d'atelier, il s'agit de se définir autrement que par le critère des seuls liens professionnels et autrement que sur la seule base des catégories mises en place par l'entreprise.

Oscillant entre « prêt de soi » et « reprise de soi », selon la formulation d'Hatzfeld, l'identité au travail se vit dans le « dédoublement [contrôlé] du rapport à soi-même » ou, comme le dit Trompette, dans un « effort constant de réappropriation de son être dans le travail ». Pour frayer sa voie, l'autonomie emprunte d'ailleurs parfois, en y déployant un surcroît d'énergie, les mêmes signes extérieurs que l'asservissement usinier. Ainsi l'accélération volontaire de la productivité par les ouvriers devient-elle en certains endroits (Hatzfeld, Jeudy-Ballini) une astuce éprouvée pour conquérir un peu de temps libre ou faire durer des cohésions. Les ruses et inventions diverses mises au point de manière empirique participent d'une expression d'autonomie qu'il serait toutefois appauvrissant de réduire à sa dimension transgressive ou individualiste. Roth évoque ainsi ces « ficelles du métier » qui, dans les houillères, font la réputation d'un mineur puisque la capacité à outrepasser les consignes constitue, face aux aléas d'une matière capricieuse, une condition de réussite des programmes de production. Dénuée de caractère clandestin, la non-conformité qui s'exprime dans la créativité nécessaire pour parer aux dysfonctionnements chroniques grippant l'avancée du travail de la mine finit par tenir elle-même d'une norme professionnelle. A l'encontre de ce que l'on pourrait conventionnellement attendre d'un type industriel de production, les résultats obtenus ne revêtent pas de caractère prévisible ; un caractère si peu systématique, en tout cas, qu'ils sont susceptibles de faire en coulisse l'objet de tractations entre les ouvriers et leurs supérieurs. Les rapports hiérarchiques, précisément, s'édifient pour partie sur des trocs informels de bons procédés où les compétences et le bon vouloir des uns se trouvent en quelque sorte négociés contre le pouvoir décisionnel des autres : l'efficacité productive contre les facilités de congé (Roth, Parry), par exemple, ou le consentement à risquer la contamination contre un aménagement du temps de travail (Trompette).

L'identité professionnelle compose ici avec la démonstration d'une capacité technique distinctive qui, en donnant à ceux qui la détiennent les moyens de ces marchandages, leur permet de s'affranchir quelque peu des contraintes réglementaires. Ainsi, et même là où elle parvient à imposer ses propres rythmes et objectifs productifs, constate Trompette,

« l'entreprise n'en laisse pas moins échapper une part de son autorité ». C'est bien pourquoi l'exercice du commandement peut véritablement s'assimiler à un défi ou à ce que les agents de maîtrise cités par Roth désigneraient comme un « art ».

Les formes du pouvoir

6 Les conceptions du travail correspondent à des agencements sociaux et symboliques à travers lesquels le sens des pratiques et des relations se construit et se déconstruit dans une constante négociation avec les dispositifs de contrôle et de régulation.

La dimension de la contrainte et du contrôle, telle qu'elle s'incarne dans la figure du chef, fait toujours fortement image dans la représentation convenue qu'on peut avoir du travail en industrie. On découvre, pourtant, qu'il est des cas où, bien davantage que l'autoritarisme de la hiérarchie, les salariés déplorent l'absence de décideurs, le fait qu'« on ne sait plus qui est le chef » (Flamant). Par ailleurs, outre que l'autorité ne constitue pas un enjeu circonscrit aux interactions entre chefs et subordonnés, l'affrontement ou la discordance ne passe pas à tout coup pour une manifestation indésirable. La conflictualité dans le travail peut en effet avoir vertu intégrative et identitaire (Trompette) ou, plus encore, être exploitée comme principe de collaboration à des fins d'efficacité productive (supposée) supérieure. Dans certaines entreprises, explique ainsi Flamant, l'organisation dite « matricielle » imposée aux cadres est précisément fondée sur la mise en confrontation de leurs intérêts expressément contradictoires en vue d'aboutir à des décisions acceptables. Elle consiste à substituer au modèle classique de domination hiérarchique un modèle horizontal de négociation contrainte entre plusieurs autorités mutuellement dépendantes pour la réalisation technique des tâches. Autant que la camaraderie et l'esprit d'équipe, le conflit se voit ainsi promu par certaines directions d'entreprise au rang d'élément structurant⁵, facteur de productivité.

Perception, évaluation des savoirs et des savoir-faire

7 Un thème récurrent des situations de travail très hétérogènes présentées dans ce dossier réside dans le sentiment souvent exprimé par les salariés que leur savoir-faire professionnel n'est pas suffisamment utilisé, ou pas autant qu'il devrait l'être. Source de démotivation et, par suite, de stress ou d'ennui (Jeudy-Ballini), la déqualification menace aussi le statut social des personnes, parfois jusqu'au sentiment d'une perte de dignité, incitant alors à comprendre les revendications salariales comme « une compensation au déficit virtuel d'honneur » (Trompette). Il faut néanmoins se garder d'associer trop spontanément sentiment de déqualification et dévalorisation de soi. Chez les électriciens décrits par Erikson, par exemple, la capacité à exercer leur spécialité à des fins personnelles fait partie des critères de valorisation du métier et explique sans doute le fait que cette valorisation survive à la sous-exploitation éprouvée de leurs compétences techniques. Contre toute attente, l'analyse d'Erikson montre que la conscience qu'un salarié peut avoir de sa déqualification ne fait pas forcément obstacle au sentiment de fierté professionnelle ; autrement dit, concrètement, qu'il ne lui est pas nécessaire de démontrer son expertise pour en tirer du prestige puisque « le niveau de compétence (réel ou imaginé) est perçu comme incomparablement supérieur à celui exigé pour la performance quotidienne ». Dans les critères d'auto-évaluation, le savoir sous-jacent subordonne ainsi en prestige le savoir-faire effectif. Ici, la simple potentialité suffit à fonder l'appartenance à une élite et l'effet intégrateur que cela induit se double d'un profond égalitarisme dans le partage des statuts internes. Si l'esprit de hiérarchisation existe bien, au sein de cette profession peu discriminante où les intérimaires sont rapidement assimilés à des pairs, c'est en regard des autres corporations du bâtiment, de celles entretenant notamment un rapport différent à la pratique manuelle, la saleté et la pénibilité corporelle. Comparé à ce métier qui réconcilie mérite et théorie « comme si le seul fait d'y être suffisait pour en être », on aurait évidemment du mal à concevoir plus antinomique que celui de la mine, où la disjonction de nature entre savoir des mineurs et savoir des ingénieurs oppose des collectifs, voire des ontologies, emblématiquement irréductibles.

Le hors-travail ou le non-travail comme dimension de la vie au travail

8

Le sens du travail est aussi à rechercher hors du temps et de l'espace assignés à l'activité de production. On constate par exemple que la possibilité d'exploiter ou non un savoir-faire particulier à des fins personnelles ou extérieures au domaine professionnel a des répercussions sur la manière dont est vécu le rapport au travail. Les observations d'Erikson témoignent de l'intrication de ces deux aspects et enseignent que, moins encore que la définition technique des tâches ou le degré de qualification qu'elles requièrent, c'est le rapport différentiel de ces tâches à la sphère professionnelle et à la sphère privée qui importe dans la considération, voire le prestige, dont elles font l'objet. Mais il n'est pas toujours nécessaire de sortir de l'usine pour comprendre le sens investi dans le travail effectué. Car, en dépit des démarcations instituées par une entreprise pour le constituer séparément du reste, le hors-travail s'inscrit aussi dans la globalité du temps consacré à l'activité professionnelle. L'ouvrier, écrit Trompette, « n'a de cesse de mêler l'un et l'autre dans une économie générale de l'existence sociale ». L'usine, en effet, et quoi qu'on en ait pu affirmer (Lazarus 2001 : 391), ne se trouve pas en dehors de la société. Il n'est qu'à voir, comme l'observe par exemple Flamant, la manière dont opère en ce lieu la constitution des catégories sociales organisant la vie locale en dehors du travail ou, réciproquement, la manière dont les logiques sociales extérieures à l'entreprise conditionnent, en interne, l'efficacité des logiques en jeu.

L'étude de Jonathan P. Parry sur une gigantesque aciérie indienne prévient cependant contre le danger de réduire l'anthropologie industrielle d'un pays à l'anthropologie de l'industrie dans ce pays – pour paraphraser Burawoy⁶. Avec une visibilité accrue par la distanciation culturelle, l'auteur met à mal le stéréotype liant l'idée de travail en usine à l'obligation de soutenir sans faillir un rythme rigoureux de productivité. Si l'activité des hommes au sein de maintes entreprises revêt encore souvent une allure taylorienne, d'autres cadences existent qui n'en sont pas moins le lot des tâches industrielles. Parry décrit ainsi comment, pour les travailleurs de Bhilai, les périodes exténuantes d'activité forcée alternent avec des temps morts dont rien ne permet d'anticiper la durée, fût-ce à un mois près. Face à cette production irrégulière, l'encadrement fixe bas ses exigences disciplinaires en enjoignant surtout aux ouvriers de ne pas quitter l'usine pour que l'on sache où les trouver quand on a besoin d'eux. A rebours des théories posant leur coupure radicale sous le rapport du temps, l'activité horticole ne diffère pas foncièrement de l'activité industrielle, soumise elle aussi à des écarts extrêmes. Au moyen d'un exemple choisi cette fois dans le secteur non pas public mais privé, Parry constate que, en dépit des efforts déployés par la direction locale pour lui imposer un flux égal, la productivité ne cesse là encore d'osciller entre des accélérations intenses et de longues périodes de creux. A propos de ces dernières, toutefois, l'examen d'un cas français par Trompette vient opportunément démontrer qu'il serait erroné de considérer le « paradoxe de l'usine sans travail » comme une donnée exotique. Ainsi, observe-t-elle, ceux – ouvriers, paysans ou artisans – qui firent l'expérience des variations saisonnières d'activité et de chômage structurel découvrent, en entrant dans l'industrie, la régularité du temps de travail et sa déconcertante lenteur ; une lenteur telle qu'elle provoque parfois en eux la « surprise d'être payé à ne rien faire » ou, pire encore, la honte d'être mieux payé à en faire moins... Le hors-travail, espace des loisirs ou du « travail à côté », écrit Trompette, est alors surinvesti comme celui de la vraie vie dont la remémoration hante le « temps de latence » passé à l'usine, ce temps qu'il faut consentir à s'infliger afin de pouvoir profiter de l'autre. La cherté subjective du prix de la sécurité ainsi acquise est affaire de contexte social, voire national. Tandis que les salariés français de la CERCA l'estiment élevé, pour les ouvriers indiens de Bhilai issus de la paysannerie, l'inhumanité du travail de la terre et le souvenir des famines meurtrières relativisent la pénibilité de l'usine et interdisent la nostalgie de l'autre vie.

Questionner les évidences

9

A travers l'analyse des cas présentés, on peinerait à dégager des constantes propres à caractériser « en général » le sens du travail industriel du point de vue de ceux qui lui consacrent

la plus grande part de leurs journées. Dès lors qu'une même technologie de production est vécue sur des modes physiquement et socialement différents par les salariés (Mollona), des notions servant usuellement à qualifier le travail, celle de pénibilité par exemple, peuvent s'avérer problématiques. On observe ainsi, paradoxalement, que le contrôle accru de la globalité des tâches par les ouvriers ne va pas nécessairement de pair avec la satisfaction qu'ils peuvent retirer de leur travail (Mollona). Autant qu'une manière d'incriminer des conditions de travail, d'ailleurs, l'évocation d'un stress particulier (lié au rendement, à la monotonie, etc.) par des salariés peut constituer pour eux une façon oblique d'insister sur l'idée qu'ils se font – et la reconnaissance qu'ils revendiquent – de leur propre valeur professionnelle (Jeudy-Ballini).

Loin de l'imagerie essentialiste et stéréotypée qui s'attacha longtemps aux milieux industriels, les lecteurs de ce dossier devraient ainsi retenir surtout l'extrême diversité interne de ces derniers et constater que le contrôle toujours plus optimisé des hommes et des tâches qui, au moins en Occident, se trouve au principe de leur fonctionnement n'entame pas cette diversité. Les manières de vivre le travail sont d'abord des manières de vivre au travail. Transcendant le simple rapport à l'activité productrice proprement dite, elles s'appréhendent comme autant de dispositifs individuels ou collectifs pour mettre cette activité à distance, aménager le hors-travail, organiser l'espace, mettre en scène des clivages, accommoder des connaissances, définir des références identitaires, construire des liens sociaux, réactiver une mémoire, bricoler des stratégies ou exprimer l'estime de soi, par exemple – les façons de vivre le travail ne constituant jamais, somme toute, que des façons de rendre le travail vivable.

Bibliographie

- Aguilera F.E.**, 1996. « "Is anthropology good for the company ?" », *American Anthropology*, n° 98, pp. 735-742.
- Althabe G.** (entretien de M. Selim avec), 1987. « L'ethnologue, l'entreprise, la société industrielle », *Bulletin de l'AFA* (Association française des anthropologues), n° 26-27, pp. 31-45.
- (entretien de M. Selim avec), 1991. « Désacraliser l'entreprise, un terrain ethnologique banal », *Journal des anthropologues*, n° 43-44, pp. 17-21.
- Bazin L.**, 1998. *Entreprise, politique, parenté. Une perspective anthropologique sur la Côte d'Ivoire dans le monde actuel*, Paris, L'Harmattan.
- Bonnault-Cornu Ph. (de) & R. Cornu**, 1991. « Savoir-faire, savoir-mesurer. La conserverie nantaise », *Terrain*, n° 16, pp. 50-61.
- Burawoy M.**, 1979. « The anthropology of industrial work », *Annual Review of Anthropology*, n° 8, pp. 231-266.
- Cohen Y.**, 2001. *Organiser à l'aube du taylorisme. La pratique d'Ernest Mattern chez Peugeot, 1906-1919*, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises.
- Delavallée E. & P. Morin**, 1999. *Le manager à l'écoute du sociologue*, Paris, Éditions d'Organisations.
- Dewerpe A.**, 1998. *Le monde du travail en France. 1800-1950*, Paris, Armand Colin.
- Erikson Ph.**, 1997. « Métal et métabolisme dans la sidérurgie française », in Galinier J. & R. Jamous (ss la dir. de), *Penser et agir par substituts. Le corps en perspective*, n° 18 de la série « Ateliers », Nanterre, Laboratoire d'ethnologie et de sociologie comparative, pp. 109-123.
- Fayol H.**, 1979 (1918). *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.
- Flamant N.**, 2002. *Une anthropologie des managers*, Paris, Presses universitaires de France.
- Fridenson P.**, 1986. « Automobile workers in France and their work. 1914-1985 », in Kaplan St. & C. Koepp (eds), *Work in France*, Ithaca, Cornell University Press, pp. 514-547.
- Ganne B.**, 1983. *Gens du cuir, gens du papier. Transformation d'Annonay depuis les années 1920*, Paris, Éd. du CNRS.
- Gérôme N.**, 1984a. « Les rituels contemporains des travailleurs de l'aéronautique », *Ethnologie française*, vol. 14, n° 2, pp. 177-205.
- 1984b. « Les productions symboliques ouvrières. Contribution à une anthropologie sociale de la connaissance », *Ethnologie française*, vol. 14, n° 2, pp. 123-124.

- Goody J.**, 1979. *La raison graphique*, Paris, Éd. de Minuit.
- Guigo D.**, 1994. *Ethnologie des hommes des usines et des bureaux*, Paris, L'Harmattan.
- Harrison S.**, 1993. *The Mask of War. Violence and the Self in Melanesia*, Manchester/New York, Manchester University Press.
- Jedy-Ballini M.**, 2000. « Déficitaires et glorieux. L'imaginaire du luxe et de l'authentique chez des salariés d'une entreprise de maroquinerie », *Terrain*, n° 35, pp. 141-154.
- Lazarus S.**, 2001. « Anthropologie ouvrière et enquêtes d'usines. État des lieux et problématique », *Ethnologie française*, vol. 31, n° 3, pp. 389-400.
- Monjaret A.**, 1997. *La sainte Catherine. Culture festive dans l'entreprise*, Paris, Éditions du Comité des travaux historiques et scientifiques.
- Moulinié V.**, 1993. « La passion hiérarchique. Une ethnographie du pouvoir en usine », *Terrain*, n° 21, pp. 129-142.
- Moutet A.**, 1997. *Les logiques de l'entreprise. La rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, Paris, EHESS.
- Noiriel G.**, 1986. *Les ouvriers dans la société française*, Paris, Le Seuil.
- Rasse P.**, 1991. « La cité aromatique. Culture, techniques et savoir-faire dans les industries de la parfumerie grasse », *Terrain*, n° 16, pp. 12-26.
- Sainsaulieu R.**, 1990. « L'entreprise comme champ social autonome », in Sainsaulieu R. (ss la dir. de), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Schwartz O.**, 1990. *Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du Nord*, Paris, Presses universitaires de France.
- Selim M.**, 1992. *L'aventure d'une multinationale au Bangladesh*, Paris, L'Harmattan.
1994. « Des ethnologues entrepreneurs et des ethnologues d'entreprise. Orientations de l'anthropologie nord-américaine », *Journal des anthropologues*, n° 53-54-55, pp. 225-229.
- Sociétés industrielles et urbaines contemporaines*, 1985. Paris, mission du Patrimoine ethnologique/ Éd. de la Maison des sciences de l'homme.
- Terrain*, 1984. N° 2 : « Ethnologie, techniques, industries : vers une anthropologie industrielle ? ».
- Taylor F.W.**, 1990. *Organisation du travail et économie des entreprises*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Tornatore J.-L.**, 1991. « Être ouvrier de la Navale à Marseille. Technique(s), vice et métier », *Terrain*, n° 16, pp. 88-105.
- Vialles N.**, 1987. *Le sang et la chair. Les abattoirs des pays de l'Adour*, Paris, mission du Patrimoine ethnologique/Éd. de la Maison des sciences de l'homme.
- Weber M.**, 1964. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon.
- Zonabend Fr.**, 1989. *La presqu'île au nucléaire*, Paris, Odile Jacob.
1994. « De l'objet et de sa restitution en anthropologie », *Gradhiva*, n° 16, pp. 3-14.

Notes

1 Parmi les ouvrages récents susceptibles d'illustrer cette démarche, on peut se reporter, par exemple, à Delavallée & Morin 1999.

2 Il va pourtant de soi, comme l'observe Gérard Althabe, qu'« on ne peut véritablement comprendre l'entreprise qu'en en sortant » (Althabe 1987 : 33).

3 Lorsque Françoise Zonabend (1989) restitue son analyse de la perception du risque par les ouvriers de l'industrie nucléaire en montrant que celle-ci fonctionne sur la base d'une « dialectique sexualisée de la puissance et de la souillure », cette lecture s'écarte à ce point de la perspective normative fondée sur le principe de rationalité et de haute technologie que les responsables de l'entreprise déclarent ce travail irrecevable en mettant ces « extravagances » sur le compte de la « personnalité perturbée » du chercheur (Zonabend 1994 : 10).

4 La mention d'un nom sans spécification de date fait référence à la contribution de l'auteur dans ce numéro.

5 On est tenté de faire ici le rapprochement avec ce que l'on sait de certaines sociétés traditionnelles de Mélanésie où la guerre, au contraire d'une perturbation de l'ordre social, apparaît comme une forme particulière de sociabilité constitutive des liens les plus opératoires : « *The problem which Melanesian societies pose is precisely the degree to which they seem to "socialise" violence and evaluate it as inherently no less fully "social" interaction than peaceful cooperation* » (« Le problème posé par les sociétés mélanésiennes est précisément le degré auquel elles semblent "socialiser" la violence et la tenir foncièrement pour une interaction tout aussi "sociale" que la coopération pacifique » Harrison 1993 : 21).

6 « Much of what is taken for granted by industrial anthropology no longer holds in other countries outside the United States. American industrial anthropology turns out to be the anthropology of industrial work in the United States » (« Ce que l'anthropologie industrielle considère pour beaucoup comme allant de soi ne s'applique pas à l'extérieur des Etats-Unis. L'anthropologie industrielle américaine est en fait l'anthropologie du travail industriel aux Etats-Unis » Burawoy 1979 : 233).

Pour citer cet article

Référence électronique

Nicolas Flamant et Monique Jeudy-Ballini, « Le charme discret des entreprises », *Terrain* [En ligne], 39 | 2002, mis en ligne le 19 décembre 2007, 10 mars 2013. URL : <http://terrain.revues.org/1502> ; DOI : 10.4000/terrain.1502

Nicolas Flamant et Monique Jeudy-Ballini, « Le charme discret des entreprises », *Terrain*, 39 | 2002, 5-16.

À propos des auteurs

Nicolas Flamant

Centre d'anthropologie des mondes contemporains, Paris

Monique Jeudy-Ballini

CNRS, Laboratoire d'anthropologie sociale, Paris

Droits d'auteur

Propriété intellectuelle

En guise d'introduction, les auteurs proposent un repérage des enjeux et des perspectives qui structurent ce dossier. Tout d'abord, ils retracent la diversité des recherches ethnologiques développées en entreprise au cours des vingt dernières années. Ils exposent ensuite les questions méthodologiques et épistémologiques que soulève la démarche ethnologique dans le secteur industriel et présentent les thèmes dominants qui animent le dossier : les représentations du travail, les formes du pouvoir, les modes de perception et d'évaluation des savoirs et des savoir-faire, enfin le jeu des relations entre les espaces du travail, du non-travail et du hors-travail.

The sober charm of firms: Ethnology in an industrial environment

This introduction presents the issues and perspectives around which this thematic issue has taken shape. The variety of ethnological studies of firms during the past twenty years is described; and the methodological and epistemological questions are pointed out that an ethnological approach to industry has raised. The major themes treated in this issue are: conceptions of work; forms of power; ways of perceiving and evaluating knowledge and know-how; and the interplay of relations between the "spaces" of work, nonwork and outside-work.

Entrées d'index

Index de mots-clés : espaces du travail, formes de pouvoir, hors-travail, milieu industriel, représentations du travail

Index by keyword : conceptions of work, ethnology, forms of power, industry, nonwork, work "spaces"

Index thématique : industrielle (anthropologie) – métiers – vie professionnelle, terrain (notion de)

▪ Analyses et points de vue.....

p. 47

- Les RH en front de crise

Julien Damon, *Site web Carrières publiques* (www.carrieres-publiques.com), décembre 2010

- Bienvenue dans l'ère du DRH business

Manuel Jardinaud, *Site l'Entreprise* (<http://lentreprise.lexpress.fr>), avril 2013

- DRH, un expert ès hommes

Magali Picard, *Site LSA* (www.lsa-conso.fr), mars 2012

- Transitions professionnelles : comment favoriser leur réussite pour tous ?

Jean-Paul Cadet, *Site web Céreq* (www.cereq.fr), février 2013

- Mobiliser les managers : le projet d'entreprise

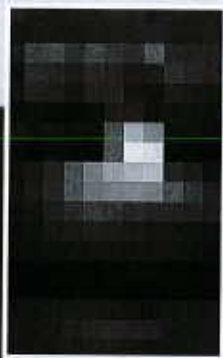
Laurence Peltier, *Journal du Congrès HR'*, avril 2009

- « Bien-être et efficacité » : pour une politique de qualité de vie au travail

Martin Richer, *Site web Terra Nova* (www.tnova.fr), mars 2013

- 7 principes pour améliorer le bien-être au travail

Etienne Gless, *Site l'Entreprise* (<http://lentreprise.lexpress.fr>), juillet 2011



Les RH en front de crise

Ressources humaines pour sortie de crise

Pierre-Éric Tixier (dir.), Paris, Presses de Sciences Po, 2010.

La crise des ressources humaines est antérieure à la crise financière, même si cette dernière la rend plus visible, l'exacerbe et la prolonge.

(Pierre-Éric Tixier)

La construction de mobilités protégées est une question de volonté politique.

(Bernard Gazier)

L'individu, surtout quand il est défini comme malade, mobilise davantage l'attention que le milieu social, surtout quand ce dernier est pathogène.

(Jean-Claude Thoenig et David Courpason)

Relations et ambiance de travail dégradées. Désaffection, stress, suicides. Grands écarts entre théories et réalités. Rien ne va plus dans le monde professionnel. Éloigné des manuels de prêt à manager, un collectif, dirigé par Pierre-Éric Tixier, fait le point sur la science et la pratique des ressources humaines. Les RH, en tension, sont aussi un amortisseur de crise.

Les ressources humaines et leur gestion (GRH) peuvent-elles concourir à la sortie de crise ? C'est ce sujet qui a été posé à des chercheurs reconnus, lauréats ou finalistes du prix RH Sciences Po/Syntec Recrutement/Le Monde. Et leurs réponses, variées, sont positives.

DES RH EN CRISE

Les RH seraient, comme tout le reste, en crise. Seize plumes d'économistes (Bernard Gazier), de sociologues (Serge Guérin) ou de praticiens (Nicolas Flamant) reviennent sur les fondamentaux. Soutenant des propositions diverses, parfois divergentes, ils relèvent un décalage entre les savoirs établis et les pratiques. Ils constatent une inefficacité structurelle des RH pour atténuer désinvestissement et mauvaise ambiance.

Notant que la crise financière est aussi une crise de RH (avec des rémunérations disproportionnées attachées à des risques démesurés), ils critiquent une gestion des RH désincarnée, diluée dans des tableaux de bord. S'écartant de la vision psychologisante des nouveaux troubles du travail, les contributions appellent à un recentrage de la fonction RH sur la qualité des relations et des coopérations entre individus. En termes de football, il s'agit de jouer collectif.

UN PANORAMA DES MONDES DU TRAVAIL

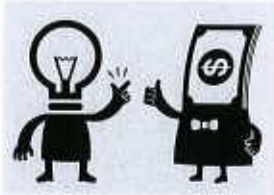
On tirera de ces textes courts et clairs de judicieuses informations et observations sur le sous-travail (thème d'investigation de François Dupuy), les aspirations à faire prévaloir la vie privée, l'absence de plaisir au bureau ou encore les vertus de l'actionnariat salarié. Si l'on met de côté un étrange développement (inspiré de Lacan) sur la « désymbolisation organisationnelle », on trouve avec ce livre un bon tour d'horizon des mutations du travail et des organisations.

On goûtera particulièrement les analyses sur l'individualisation et la psychologisation des rapports sociaux (et économiques) dans l'entreprise. Et, en réponse, on s'intéressera aux réserves sur les impasses contemporaines de la « fléxisécurité » ainsi qu'aux nouvelles réflexions et propositions sur les transitions. L'idée-force est que la formation professionnelle, véritablement construite pour tous les âges de la vie, permette des transitions utiles entre les diverses périodes d'activité. En un mot (anglais), il s'agit de passer d'une logique « *make work pay* » (que le travail soit rémunérateur) à une logique peut-être plus ambiguë encore « *make transition pay* » (que les périodes de transition soient utiles !). ■

Bienvenue dans l'ère du DRH business

Pour être influent, il faut être proche du patron. Centrée sur la stratégie économique de l'entreprise, cette vision décomplexée de la fonction RH est bien loin des préoccupations des salariés. Et risque de creuser davantage le fossé avec ces derniers.

Manuel Jardinaud pour L'Entreprise.com, publié le 02/04/2013 à 12:24



Selon une étude publiée par le Cercle de l'excellence RH auprès de responsables RH, les principales caractéristiques d'un « DRH d'exception » doivent être sa capacité à contribuer aux enjeux stratégiques (87%), avoir le sens et le goût du business (83%) et sa complicité avec le P-DG (80%). Une posture qui ne devrait pas améliorer les relations avec les salariés.

Incompris, mal connus les DRH des grands groupes ? En tout cas, ils veulent faire entendre leur voix et expliquer leurs missions. Elles sont " riches ", " complexes ", " attrayantes ". Pour valoriser la fonction, Edgar Added, président du groupe RH&M, n'a pas ménagé sa peine lors du lancement, jeudi 28 mars 2013, du Cercle de l'excellence RH qui regroupe 70 DRH. Le crédo : faire émerger l'image du DRH " business ", principal soutien et collaborateur du P-DG. En appui, une étude publiée à cette occasion (30 professionnels interrogés) confirme les principales compétences que doit désormais avoir " un DRH influent " : 97% répondent maîtriser les enjeux business. Viennent ensuite posséder l'expertise en transformation des organisations (77%), puis mettre en oeuvre d'une stratégie de gestion des talents (67%).

Un chef d'orchestre, pas un expert des RH

Pour Stéphane Roussel, P-DG de SFR et ancien DRH de Vivendi, la maîtrise des techniques RH (dialogue et droit social, recrutement, formation) ne fait plus la force des meilleurs DRH. L'ère du chef du personnel est définitivement enterrée. " Ils sont désormais reconnus pour ce qu'ils font en dehors des RH ", dit-il. Il doit être chef d'orchestre des transformations, stratège de la rétention et du développement des talents. Valérie Mellul, DRH de Nexity, abonde dans

son sens, en filant la métaphore culinaire : " Nous sommes des chefs cuisiniers pour trouver du liant, tester les meilleurs aliments. "

En outre, le DRH est valorisé comme le principal collaborateur du patron, " souvent très seul ", selon Valérie Mellul. Cécile Cloarec, DRH chez Monoprix, dit être présente pour rassurer son P-DG, apporter du conseil en management tout en " rentrant dans le business ". Car là est le message principal de ces professionnels : le DRH agit avant tout pour l'économie en faisant bouger le social. Et non le contraire... Cécile Cloarec explique : en mettant en place un projet de transformation pour améliorer la relation avec les clients en magasin, elle souhaite faire progresser l'efficacité de son entreprise " tout en mobilisant le corps social ".

Plus proche du P-DG que des salariés

L'étude confirme leur vision : les principales caractéristiques d'un " DRH d'exception " doivent être, selon les hommes et les femmes interrogés, sa capacité à contribuer aux enjeux stratégiques (87%), avoir le sens et le goût du business (83%) et sa complicité avec le P-DG (80%).

L'affaire est toute résumée. Pour Vincent Lecerf, Executive vice-president Human ressources de Tarkett : " Le premier interlocuteur n'est pas le comité d'entreprise ! " Il concède le risque de " hiatus d'image ". " Les enjeux du DRH ne sont plus ceux associés à l'image traditionnelle du métier ", ajoute-t-il. De fait, ces professionnels brossent le portrait d'un dirigeant hors de portée des salariés, plus proches d'un patron esseulé que de collaborateurs, d'ailleurs uniquement qualifiés de " talents ", qui doivent accepter les transformations. De fait, la dernière étude Cegos sur la perception croisée DRH/salariés datant de juin 2012, entérinait cette incompréhension : 37 % des collaborateurs leur reprochent de ne pas tenir suffisamment compte du facteur humain, et autant de ne pas nouer des relations de proximité. Cette nouvelle communication autour du " DRH d'excellence ", uniquement centré sur le business, ne va certainement pas améliorer la donne.

On peut dès lors se demander si pour ces DRH, le passage par cette fonction n'est pas devenu la planche d'appel pour accéder à la fonction suprême de l'entreprise : le patron.

DRH, un expert ès hommes

Publié le 01 mars 2012 par MAGALI PICARD

Accompagnateur des changements sur le terrain, il marche main dans la main avec la direction générale. Mais pas seulement. Il joue aussi le rôle de régulateur social. En tout cas, il est devenu indispensable. Lorsqu'il retourne dans l'usine où travaille son père comme simple ouvrier, Franck, frais émoulu d'une grande école de commerce, est chargé de mettre en place les 35 heures... et un plan de licenciement. L'histoire, racontée merveilleusement par Laurent Cantet dans le film *Ressources humaines*, illustre bien l'ambivalence de la fonction de directeur des ressources humaines (DRH). Partenaire de la direction ou véritable régulateur social ? Les deux, même si les avis restent partagés. « *Le DRH a été repositionné dans les années 2000 comme un "business partner"*, déplore Agnès Avril-Conway, ancienne DRH, notamment chez Danone et désormais consultante. *Il travaille main dans la main avec la direction, mais sa fonction tiers, qui lui donnait autrefois du recul et un côté régulateur social, lui a été progressivement enlevée.* » Un avis que ne partage pas Jean-Christophe Scriberras, président de l'Association nationale des DRH (ANDRH) et directeur des ressources humaines de Rhodia. « *Le DRH intervient comme soutien du management, mais aussi comme un régulateur vis-à-vis des salariés, qui ont des attentes en matière de ressources humaines, et parfois de manière confidentielle* » rappelle-t-il.

Un acteur de la stratégie de l'entreprise

Toujours est-il que les ressources humaines sont aujourd'hui au cœur des préoccupations des directions générales des grandes entreprises. « *En faisant partie quasi systématiquement du comité exécutif, la fonction RH est jugée actrice de la stratégie de l'entreprise* », précise David Yana, associé chez Deloitte qui vient de réaliser un baromètre sur la gouvernance RH. Pour Nathalie Drouet, DRH de Celio, siéger au comité exécutif est « *non négociable* ». Pour bien connaître le monde du commerce - elle a travaillé chez Virgin -, elle sait combien le DRH doit se battre pour asseoir sa légitimité : « *La fonction doit agir comme un vrai levier de performance dans l'entreprise. Elle doit bien évidemment prendre en compte les aspects humains, mais sa légitimité passe aussi par la maîtrise au global des enjeux financiers. Par exemple, sur l'alternance, un DRH doit nécessairement intégrer dans sa réflexion la valeur ajoutée en matière de création de pépinière de talents mais aussi les impacts financiers en cas de non-respect des quotas légaux et le coût que représente le suivi qualitatif de ces contrats.* »

Comprendre les mécanismes du commerce

Pendant longtemps, surtout dans le domaine du commerce, la fonction était considérée comme accessoire. « *C'était un métier d'accompagnement de la croissance, pendant les années où les réseaux de magasins se développaient. La mission pouvait être occupée par le directeur régional ou cumulée avec la direction générale*, assure Édouard-Nicolas Dubar, associé du cabinet Job Dubar Associés. *Le DRH était un peu considéré comme un Ovni, quelqu'un d'idéaliste...* » Au tournant des années 2000, les structures deviennent plus compliquées : expansion des magasins à l'étranger, fermetures en France, baisse des rémunérations avec la crise. « *Les DRH commencent alors à travailler sur la mesure de la performance*, poursuit Édouard-Nicolas Dubar. *Et les enseignes essaient d'améliorer leur potentiel de recrutement.* » Le métier gagne alors en envergure. « *La fonction est de moins en moins technique*, confirme Nathalie Drouet. *Toujours expert, le DRH participe désormais, et surtout, au développement de l'activité en maîtrisant et en optimisant les charges sociales.* » Et il y a de quoi faire, tant le législateur rivalise d'imagination pour sortir de nouvelles contraintes sociales. « *Le métier s'est beaucoup complexifié* », souligne Édouard-Nicolas Dubar. Les équipes se sont dès lors étoffées et réparties les tâches entre les ressources humaines et les relations sociales. Là encore, il peut y avoir plusieurs profils de DRH. Les uns se veulent davantage experts, tournés vers le terrain ; les autres sont plus « business », focalisés sur la

transformation de l'entreprise et partenaires de la direction générale.

L'industrie, un profil séduisant

Dotés de profils plus généralistes, les DRH se vendent mieux quand ils veulent bouger. Les transferts entre enseignes sont courants. Récemment, une DRH de Carrefour, Cécile Cloarec, est passée chez Monoprix. Et les profils venus de l'industrie intéressent davantage les enseignes de distribution : ces DRH-là ont souvent menés plans de réduction d'effectifs. Une compétence recherchée dans le monde du commerce. La DRH de la Fnac ne vient-elle pas de Nestlé ? L'une de ses premières actions sera d'appliquer un Plan de sauvegarde de l'emploi...

NATHALIE DROUET, DRH DE CELIO (3 500 SALARIÉS)

« *Un DRH n'a de légitimité que s'il contribue au résultat de l'entreprise* »

- **LSA - En quoi le métier de DRH a-t-il changé ?**

Nathalie Drouet - Ce n'est plus un métier d'expert. Un DRH n'a de légitimité que s'il contribue au résultat de son entreprise. Il peut être très orienté relations sociales, développement RH ou administration du personnel mais il doit avant tout comprendre l'activité économique et sociale de son entreprise. Ainsi, dans le retail, nous sommes passés d'une époque où la mission principale des ressources humaines était de répondre aux besoins massifs de recrutement à une époque où il s'agit d'attirer et de fidéliser les meilleurs talents ! Mais il y a autant de type de DRH que d'entreprises. Le facteur principal étant de savoir quelle est l'importance donnée aux RH.

- **LSA - Comment cette importance se concrétise-t-elle ?**

N. D. - La fonction doit être présente au comité de direction. Cela est nécessaire mais pas suffisant pour positionner son rôle. Elle doit démontrer sa légitimité en faisant des ressources humaines un levier de performance pour l'activité. Si une enseigne n'est pas capable d'avoir les bonnes personnes aux bons endroits et au bon moment, cela aura, de facto, des conséquences sur le chiffre d'affaires. De même, une fonction RH qui ne peut analyser et piloter les composantes de la masse salariale perdra en légitimité.

“

Il faut du courage pour exercer ce métier. C'est une fonction plus risquée et plus exposée qu'avant. Il est absolument nécessaire que le DRH soit membre du comité exécutif pour être associé en amont aux décisions stratégiques.

Jean-Christophe Scriberras, président de l'Association nationale des DRH (ANDRH)

”

SES MISSIONS

ADAPTER rapidement l'organisation interne aux transformations dans un contexte social mouvant.

AMÉLIORER le potentiel de recrutement de l'entreprise.

ANIMER le comité de direction dont il est le plus souvent membre. Le DRH défend les valeurs de l'entreprise et fait le lien entre les différentes fonctions.

NÉGOCIER les accords avec les partenaires sociaux.

TRANSITIONS PROFESSIONNELLES : COMMENT FAVORISER LEUR REUSSITE POUR TOUS ?

Compte-rendu de la Journée de réflexion et de débats autour du n°hors-série
AFPA / Education permanente organisée en partenariat avec le CNAM,
Paris, jeudi 24 janvier 2013

Jean-Paul Cadet, Céreq
Février 2013

Tous les salariés ne sont pas égaux devant les transitions professionnelles. Les moins qualifiés risquent d'en sortir fragilisés, voire durablement exclus du monde du travail. Une journée de réflexion organisée conjointement par l'AFPA et la revue Education permanente a permis récemment d'identifier les principales conditions pour aménager des transitions satisfaisantes pour tous.

Les transitions professionnelles, c'est-à-dire tous les changements de positions au sein de l'espace socioprofessionnel (mobilités horizontales, promotions, déclassements, passages d'une situation d'emploi au chômage...), sont monnaie courante. Pour quantité de personnes, ces transitions se passent bien, ou sans trop de mal. Pour beaucoup d'autres, c'est différent. Les transitions les fragilisent et hypothèquent gravement leur devenir socioprofessionnel. On peut même parler de « mauvaises transitions », qui accroissent la vulnérabilité de ceux qui les vivent. Certains individus risquent particulièrement de s'y confronter. Notamment, dans une société qui reste profondément marquée par le culte des diplômes, les non diplômés ou les peu diplômés sont susceptibles de peiner à se faire reconnaître un potentiel ou une expérience par un employeur, au moment de leur entrée dans la vie active ou en cas de perte d'emploi. Les salariés attachés depuis des années à des entreprises taylorisées, subissant aujourd'hui des restructurations, courent le même risque. Spécialisés dans des opérations de base ou peu valorisées, ils ne sont sûrement pas aptes à passer rapidement et sans casse à une autre situation professionnelle. Bien entendu, la crise qui sévit depuis 2008-2009 n'arrange rien. La dégradation sensible des perspectives d'emploi et la précarisation des situations de travail ont considérablement amplifié le nombre des mauvaises transitions.

L'accompagnement des transitions professionnelles est donc un enjeu essentiel pour toute une population à risque ou en difficulté avérée sur le marché du travail. Tel fut le principal sujet abordé le 24 janvier dernier, lors de la journée de réflexion et de débats proposée suite à la parution du récent numéro hors-série AFPA/Education Permanente sur la thématique des transitions professionnelles. En convoquant le rôle et la responsabilité des principaux acteurs concernés – les entreprises, les pouvoirs publics, les partenaires sociaux, mais aussi les individus eux-mêmes –, cette journée a été l'occasion de débattre sur les conditions pour produire de « bonnes transitions » ou favoriser des transitions réussies pour tous. Le croisement des approches et des sensibilités, la diversité des intervenants (des chercheurs, des praticiens, des institutionnels), la participation du public (plus de 200 auditeurs) ont facilité l'éclosion de cette réflexion.

La référence aux marchés transitionnels du travail

Afin de se donner les meilleures chances de réussite, il est utile de se référer à un important programme de recherches, apparu au milieu des années 90 et extrêmement fécond en Europe depuis. Présenté par Bernard Gazier lors de la conférence inaugurale, ce programme

correspond à l'approche en termes de marchés transitionnels du travail (MTT) et possède une ambition tant prescriptive que descriptive. Ce type de marché du travail est un construit social négocié visant à favoriser une certaine forme de transitions « rentables », tel par exemple le fait d'aménager des passerelles vers des emplois de qualité ou durables pour des chômeurs de longue durée. L'ambition est large puisqu'il s'agit de considérer l'ensemble des transitions s'effectuant sur le marché du travail et autour de lui – cette visée globale permet d'ailleurs de mieux comprendre et donc de mieux gérer les transitions les plus critiques. Il s'agit d'aller, ni plus ni moins, vers un nouveau modèle social, reposant notamment sur le principe d'une continuité d'emploi pour tous les actifs, au-delà des différents postes qu'ils sont amenés à occuper.

A partir de là, certaines conditions sont à remplir. S'il importe d'aider les individus à s'engager dans des logiques de projet et à développer leur « empowerment » ou leur capacité à agir, il convient aussi d'impliquer en même temps les institutions et les entreprises. Selon Bernard Gazier, « *il faut équiper les gens pour le marché mais aussi le marché pour les gens* ». A l'appui de la théorie des MTT, il préconise aussi une « *gestion complète* » des problématiques individuelles, en reliant sphères publique, privée, bénévole, professionnelle, où se trouvent forcément mêlées ces problématiques. De même, il milite pour que l'employabilité des individus, c'est-à-dire leur capacité à être durablement en emploi, soit le fruit constant de constructions collectives. Au niveau de l'entreprise, il en appelle à une implication accrue dans le domaine de la gestion des reclassements, en agissant « à chaud » si nécessaire, mais aussi, et de façon préférable, « à froid », par exemple en s'appuyant sur des cellules pérennes d'aide aux reclassements. Au niveau des territoires, la mobilisation en réseau des différents acteurs (pouvoirs publics, partenaires sociaux, firmes) est également souhaitable pour anticiper, gérer les restructurations (surtout celles qui touchent des PME) et intervenir en faveur des populations les plus fragilisées. En fin de compte, on rejoint là, dans une certaine mesure, l'approche par les « capacités » de Sen. En effet, vue à la manière des MTT, l'employabilité des individus ne s'apparente-t-elle pas dans le fond à leur « capacité » de se débrouiller sur le marché du travail ?

La mise en place de dispositifs de sécurisation et d'accompagnement

Pour agir efficacement en matière de transitions professionnelles, il est indispensable de s'appuyer sur des outils et des dispositifs visant à sécuriser et à accompagner ces transitions. Si on est encore loin de l'idéal préconisé par l'approche en termes de marchés transitionnels, des efforts certains sont menés en ce sens en France depuis plusieurs années. Portés avant tout par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux, ils donnent lieu à l'émergence, à l'expérimentation, à la systématisation de dispositifs de sécurisation et d'accompagnement, dont la journée d'échanges s'est faite en partie l'écho. A travers les trois tables rondes organisées, il a ainsi été question de l'offre de services mise en place par Pôle Emploi dans le domaine de l'orientation professionnelle des demandeurs d'emploi, en particulier des chômeurs de longue durée. Il a été aussi évoqué tous ces dispositifs de formation ou de certification pour rappeler à quel point ils pouvaient contribuer, *a priori*, à préparer et à sécuriser des transitions : le DIF et les périodes de professionnalisation, malgré le constat d'une efficacité limitée en pratique ; la VAE, conçue pour permettre la « *convertibilité* » des expériences acquises en diplômes, selon le terme employé par Vincent Merle ; le CIF, qui ne s'avère pas majoritairement mobilisé par les individus à des fins promotionnels, mais plutôt dans des perspectives de réorientation professionnelle, notamment pour maintenir une forme d'employabilité ou quitter un emploi trop pénible (travaux physiques, emploi de nuit, etc.) ou n'étant plus compatible avec des problèmes de santé, selon une étude exposée par Frédéric

Dorgère. L'existence du bilan de compétences depuis une vingtaine d'années a également été rappelée, en tant qu'outil au service de la gestion des parcours professionnels.

L'accent a toutefois été mis sur les dispositifs ciblant les travailleurs victimes de licenciements collectifs et engagés malgré eux dans des processus de transition. Anne-Marie Bjornson-Langen est revenue sur les différents outils mis en place ces dernières années, ayant vocation à aider des personnes licenciées à se réinsérer dans un emploi, et à les accompagner dans cette perspective :

- Le contrat de transition professionnelle (CTP), créé en 2007, arrêté en 2011, mais encore présenté comme la formule la plus louable du point de vue du temps accordé à l'accompagnement pour favoriser le retour à l'emploi (en l'occurrence, une durée plutôt satisfaisante) et du type d'emploi recherché (de préférence des emplois « durables ») ;
- La convention de reclassement personnalisé (CRP), exposé pour sa part comme la formule la moins intéressante, avec un accompagnement qui vise à ce que la réinsertion professionnelle se fasse le plus vite possible, sans se montrer très soucieux de la durabilité des emplois concernés ;
- Le contrat de sécurisation professionnelle (CSP), imaginé en 2011 et décrit de façon un peu intermédiaire, avec un accompagnement cherchant aussi des retours rapides dans l'emploi, mais cette fois-ci avec le réel souci de viser des postes durables.

Actualité oblige : sur le versant des dispositifs issus du dialogue social, l'ANI du 11 janvier 2013¹ a enfin été mentionné. Si d'aucuns ont souligné son éloignement par rapport à l'esprit d'une véritable « sécurité sociale professionnelle », d'autres ont évoqué ses apports potentiels pour la gestion des transitions : principe d'un conseil en évolution professionnelle ; reconnaissance d'un droit au retour pour les salariés confrontés à une mobilité externe...

Côté entreprises, il semble que les efforts consentis délibérément dans l'accompagnement et la sécurisation des transitions professionnelles soient de bien moindre ampleur. D'ailleurs, selon Nicolas Flamant, DRH de Spie-Batignolles, « *transition est un terme qui n'est jamais employé en entreprise* ». Plus généralement, et à en croire Danielle Kaisergruber, la plupart des entreprises continuent à externaliser la gestion des reconversions et peinent à passer d'une simple « *gestion par les effectifs* » à une véritable « *gestion par les parcours* ». En interne, la mobilité fonctionnelle reste elle-même souvent peu développée. Cependant, en raison de la montée des exigences en matière de transitions (demande d'évolution croissante de la part des salariés, accélération des restructurations...), le vent semble tourner. De plus en plus d'entreprises de grande taille s'emparent du sujet. La GPEC les y pousse en tout cas, en incitant à une réflexion permanente sur les emplois sensibles. Ces entreprises s'équipent dès lors en conséquence : identification, mise en visibilité des emplois-métiers, information des salariés sur leurs tendances d'évolution, leurs conditions d'accès et les passerelles qui les relient, mise en place de systèmes d'entretien professionnel impliquant les managers, adaptation de l'organisation du travail (comme prétend le faire par exemple Spie-Batignolles)... Ajoutons le cas particulier des entreprises évoluant dans le champ de l'insertion par l'économie, lesquelles se sont multipliées depuis plusieurs années. Tout en ayant des exigences qualitatives et quantitatives de production comparables aux autres entreprises, elles ont appris à accueillir des personnes durablement exclues de l'emploi et à favoriser leur réinsertion à terme au sein du monde du travail « classique », grâce à un

¹ « Accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels des salariés ».

accompagnement spécifique cherchant à formaliser et à valoriser leurs compétences acquises « sur le tas » dans une optique de transférabilité.

La reconnaissance et la prise en compte de la subjectivité des individus

Au-delà des outils et des dispositifs, « *ce sont toujours les individus qui sont les premiers accompagnants de leur transition* » (Olivier Bataille). La reconnaissance et la prise en compte de leur subjectivité, c'est-à-dire de leur manière de voir, de penser et de ressentir la transition dans laquelle ils sont engagés, représentent d'autres conditions à observer. Cette subjectivité est liée à leur histoire, à leur identité professionnelle, mais aussi à leur façon de se représenter l'avenir, favorable ou non. Elle ne peut s'effacer derrière le dispositif et son apparente objectivité. De fait, comme le dit Stéphanie Maillot, auteure d'une recherche sur la mobilité professionnelle comme « activité » de transition, « *le sens d'une trajectoire ne peut jamais être déterminé par un outil* ». Celui-ci ne peut jouer qu'un rôle secondaire, et pour autant qu'il vienne s'inscrire dans le nécessaire travail de « *renormalisation* » que chaque transition professionnelle requiert. Pour l'individu, ce travail consiste à mettre à l'épreuve, à s'approprier, à ajuster les « *normes antécédentes* » qui s'imposent à lui, liées autant aux régulations sociales auxquelles il se confronte au cours de cette transition qu'à son histoire de vie passée. Tout l'enjeu est donc avant tout de favoriser l'éclosion d'« *espaces-temps* » où les individus vont trouver la possibilité d'effectuer au mieux cette « renormalisation » et de se réapproprier ainsi leur devenir à travers l'expérience d'un projet et d'un changement dépassant, sans reniement, ce qu'ils ont vécu antérieurement

Cette attention à la subjectivité invite dès lors à considérer dans toute sa pluralité le sens que peut avoir pour des individus l'engagement dans un même processus de transition, ainsi que la dynamique identitaire qu'un tel processus suppose. En s'appuyant sur les résultats d'une recherche qu'il vient de conduire sur des stagiaires de l'AFPA en cours de transition professionnelle, le sociologue Benjamin Saccomano a ainsi repéré trois grandes logiques gouvernant les entrées en formation des individus et leur « *ambition* » en termes de devenir :

- La logique d'insertion/réinsertion, qui est plutôt celle d'individus qui ont perdu leur emploi ou de jeunes en échec scolaire et en difficulté sur le marché du travail.
- La logique d'ajustement entre vies privée et professionnelle, que l'on observe particulièrement lorsqu'un changement intervient dans la sphère personnelle (maladie, enfant, mobilité du conjoint).
- La logique de promotion ou de vocation, qui consiste à rechercher un poste qualitativement plus attractif et cohérent avec l'identité pour soi.

Pour des accompagnements médiateurs et en partie collectifs

Alors qu'on ne peut pas laisser les individus qui peinent à construire leur parcours et s'inscrire dans une logique de projet se débrouiller seuls pour gérer leur transition, la nécessaire prise en compte de leur subjectivité interroge le rôle et la professionnalité des acteurs chargés de les accompagner. Conseillers des Fongecif, conseillers des centres de bilan, conseillers professionnels de Pôle Emploi, conseillers de l'AFPA, conseillers carrières mobilités de certaines grandes entreprises et au sein de la fonction publique, personnels des structures d'insertion par l'économie... : ces accompagnants pullulent aujourd'hui. Leur principale mission consiste à offrir, dans la durée et de façon active et personnalisée, un service de médiation aux individus en transition. Les professionnels de l'accompagnement doivent être des « *médiateurs du changement* », selon l'expression de Stéphanie Maillot. Ils ont vocation à faire émerger des possibilités de devenir pour les individus. Ils visent en cela à susciter ou à

réveiller des envies et des désirs, tout en leur faisant prendre conscience des exigences et des réalités socioprofessionnelles en jeu. Comme l'illustre Jean-Paul Cadet avec le cas des conseillers carrières mobilisés d'une entreprise du secteur industriel, ils ont à jouer un rôle clef de « tiers » ou de « médiateur » entre des politiques (publiques, conventionnelles ou d'entreprise), des dispositifs et des attentes individuelles. Le « projet professionnel » apparaît à cet égard comme leur principal instrument de travail. Ils cherchent à ce que chaque individu développe un projet professionnel « réaliste », et se proposent à l'aider dans sa réalisation. Mais ceci sans en faire une obsession. En sachant au contraire se montrer patient, ouvert à la multiplicité et à la plasticité des projets envisageables, via un travail méticuleux de « débroussaillage » en dynamique (Anne-Marie Bjornson-Langen).

Le travail d'accompagnement mérite aussi d'être en partie collectif, alors qu'il tend le souvent à être individualisé, dans une relation exclusive de face-à-face entre l'accompagnant et l'individu. En effet, se limiter à cette relation n'est pas suffisant. Qui plus est, cela risque d'isoler davantage l'individu, en situation de tension par rapport à une problématique de changement. Et on se prive de tous les apports potentiels d'une pratique collective. L'articulation d'une telle pratique à une démarche plus classique d'entretiens individuels a par exemple été expérimentée avec succès dans le cadre d'un atelier collectif ayant réuni des individus effectuant un bilan de compétences dans un centre agréé. Exposée par Martine Poulin, cette expérience montre que ce type d'atelier permet plus aisément aux individus d'explicitier leur histoire de vie, en particulier d'ordre professionnel. Chaque participant prend conscience des problématiques des autres et profite de leur regard sur sa propre problématique pour donner un sens à son expérience du travail. Il peut dès lors en parler de manière « vivante », et donc féconde pour réfléchir sur soi et son devenir.

Partant, on comprend tout l'enjeu que représente la formation des accompagnants. Leur professionnalité doit s'appuyer sur toute une série de connaissances, de compétences et d'attitudes spécifiques : avoir de solides connaissances sur les métiers et leur espace/niveau d'intervention, se montrer à l'aise dans la construction de réseaux, développer une forte capacité d'écoute, connaître et mettre en œuvre certaines méthodologies (comme en matière de repérage ou de transfert des compétences), animer des ateliers collectifs... D'autres enjeux sont également à considérer à propos des accompagnants. Dans un contexte de crise et de restructurations qui appelle une certaine urgence, il importe de veiller à ce que la temporalité d'action qui leur est accordée reste suffisamment longue. En outre, un minimum de coordination entre les différents types d'accompagnant semble aujourd'hui s'imposer, alors qu'ils tendent encore trop souvent à s'ignorer, notamment entre ceux qui interviennent au sein des organisations et les autres, sur le marché du travail (via entre autres des mobilités qui permettraient de rapprocher les sensibilités et de partager les méthodes d'intervention ?).

Au-delà du rôle et des modalités d'action des accompagnants, bien d'autres questions se posent au terme de la journée d'échanges AFPA/Education Permanente. Concernant les dispositifs de sécurisation et d'accompagnement, n'est-il pas temps de prendre le soin de les évaluer, pour faire le tri entre le bon grain et l'ivraie et avancer en l'occurrence dans la construction négociée d'une gestion des transitions ? La future mise en place de la loi transposant l'ANI du 11 janvier n'offre-t-elle pas d'ailleurs une occasion en ce sens ? D'autre part, comment mieux prendre en compte les contextes territoriaux et faire enfin émerger cette fameuse GTEC (gestion territoriale des emplois et des compétences) que d'aucuns appellent de leurs vœux, pour accompagner surtout les PME-TPE, les plus en peine pour s'équiper en matière de gestion des transitions et sécuriser ainsi les parcours de leurs personnels ? Au sein même des entreprises, où se préparent et se jouent une grande partie des destins

professionnels, comment rendre les managers et les systèmes d'organisation du travail plus perméables à la question de l'employabilité, par-delà les seules périodes de restructuration, lesquelles risquent forcément de discréditer les efforts entrepris aux yeux des salariés ? N'y a-t-il pas lieu que les entreprises s'emparent d'enjeux comme la santé au travail ou la valorisation des compétences acquises en situation, véritables déterminants des devenir professionnels des salariés les moins qualifiés ou les moins dotés en capital scolaire ? Plus généralement, ne faut-il pas responsabiliser davantage les individus en les informant franchement sur les perspectives d'évolution des entreprises et de l'économie, et sur les effets qu'elles sont susceptibles d'avoir à terme sur leur situation et leur parcours ? Et dans un contexte où on leur demande d'être les premiers acteurs de leur itinéraire, comment concrètement leur apprendre à s'orienter, à construire leur parcours, à vivre des transitions ? Dès la formation initiale ? Autant de questions qui montrent en définitive que le sujet de la gestion des transitions les plus critiques reste loin d'être épuisé.

Pour en savoir plus

Contactez Paul Santelmann, responsable de la prospective, AFPA : Paul.Santelmann@afpa.fr

Lire Paul Santelmann (coord.), Les transitions professionnelles en questions, *Hors-série AFPA 2012, Education Permanente*, notamment les contributions de Stéphanie Maillot, de Martine Poulin, d'Olivier Bataille, de Frédérique Dorgère, de Samira Mahlaoui et Jean-Paul Cadet, de Frédéric Naedenoen et Frédéric Bruggeman



Christine Jutard, directrice de l'accompagnement des hommes et des clients de Cofidis, et Nicolas Flamant, DRH groupe de Spie Batignolles

« L'emploi des seniors a été un vrai sujet dans la négociation interprofessionnelle sur la GPEC, ajoute Laurence Laigo. La structure du marché du travail a toujours fait des seniors une variable d'ajustement. Du jour au lendemain, il faut fonctionner autrement. Il est difficile d'avoir des règles générales sur le sujet. »

Nicolas Flamant soulève un problème spécifique au bâtiment, et aux autres métiers physiques. « Dès 50 ans, certains se demandent comment ils vont arriver au bout. D'autres n'ont pas leurs trimestres à 65 ans. » D'où la difficulté à établir « des objectifs chiffrés » de maintien des seniors dans l'emploi, a fortiori dans un contexte de crise. ■

Sarah Nafti



Valérie Coulon et Frédéric Fagès, SPK, et Philippe Peyresaubes, directeur régional France et Europe du Sud de Successfactors

Un outil pour optimiser la paie

Le suédois SKF emploie 45 000 personnes dans 28 pays (12 sites en France). « Pour gérer les augmentations, nous avons 250 fichiers Excel. Le travail était lourd, et pas assez sécurisé », explique Valérie Coulon. L'outil de gestion des rémunérations proposé par Successfactors permet une gestion automatisée. « Accessible sur internet, il est facile d'utilisation pour les managers, qui n'ont pas eu besoin de formation, remarque Frédéric Fagès. Il existe plusieurs processus d'augmentation, avec un ajustement de la part fixe et de la part variable. Cela permet de mieux justifier les augmentations de salaire, d'individualiser la performance. »

Mobiliser les managers : le projet d'entreprise

► Secor Europe • PPR

Une vision claire, sans paillettes

L'essentiel subsiste néanmoins, qui consiste à diffuser l'énergie, à en irriguer l'ensemble de l'organisation. Méthodes...

Imaginez un avion dans lequel ni le pilote ni l'équipage ne parleraient aux passagers. De quoi se sentir terriblement mal à l'aise, sans nul doute. Françoise Ruiz, Managing Partner de Secor Europe, est persuadée que cet inconfort, impensable à bord d'un avion, caractérise pourtant nombre d'entreprises. Son alter ego de Secor Canada, Philippe Collas invite en conséquence à « changer la donne sur la façon dont on communique dans les organisations ». Certes, la straté-

connecteur, celui qui favorise la communication et l'alignement des objectifs, ainsi que l'ambassadeur, qui porte la vision. Au DRH, enfin, d'être un détecteur, à même d'évaluer si le sens circule et de mesurer la mobilisation.

À ces aptitudes, Sylvia Gesnel, ex-directrice du développement des RH chez PPR, et expert, adjoint volontiers la fonction de concepteur. Pour avoir déployé une université d'entreprise chez Elior et ravivé celle du groupe PPR, pour avoir développé des programmes de leadership et management, elle prône la créativité.

« Les dirigeants apprennent comme des enfants, il faut leur permettre de zapper, alimenter leur cerveau et leur énergie. » Un



Françoise Ruiz, Managing Partner, Secor Europe, Philippe Collas, directeur principal, Secor Canada et Sylvia Gesnel, ex-directrice du développement des RH, PPR, et expert indépendant développement RH

gie existe, souvent confinée au comité exécutif, estime Françoise Ruiz. « Il manque l'alignement stratégique, cette capacité à rendre claire une stratégie, à la partager et à la décliner en objectifs pertinents. » Nous ne sommes pas très bons en France pour « générer du sens à tous les étages », permettre à chacun d'être responsabilisé et considéré. « Pour faire ce lien, il faut poser le cadre, peu mais souvent, avec un effet de cascade », préconise-t-elle. Les meilleurs projets tiennent en trois points, quinze mots, et dans ce « peu » et « souvent », renchérit Philippe Collas.

Et le DRH, dans tout ça ?

Légitime corollaire de leur approche, Françoise Ruiz et Philippe Collas requalifient le rôle du DRH. Rédacteur de sens en premier lieu, « il rend le projet clair, articulé et compréhensible par tous », selon Philippe Collas. Il est aussi le

manager ne se consacre jamais plus de dix minutes à une même tâche, affirme-t-elle. Force est donc de proposer des formats et des approches différentes, et aussi de privilégier le rythme et la variété. À l'instar du « projet final », inscrit dans l'un des programmes-phares de l'université PPR, le *Leadership development program*.

Team and house building

En 2008, le projet a consisté en une expérience décalée, raconte Sylvia Gesnel. Cinq jours pour rénover de fond en comble un pavillon délabré, au profit de la fondation *La vie au grand air*. Une session de *team building* qui a connu son lot de certitudes bousculées, de stress et de dérapages. Un enseignement majeur ? « Obtenir des résultats, oui, mais pas à n'importe quel prix ! » ■

Laurence Peltier

« BIEN-ETRE ET EFFICACITE » : POUR UNE POLITIQUE DE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

Par **Martin Richer**, consultant en Responsabilité sociale des entreprises

Le 18 mars 2013

Synthèse

Qualité de vie au travail : c'est le thème de la nouvelle négociation interprofessionnelle qui s'engage. Elle devrait permettre de traiter des questions fondamentales, qui concernent tous les salariés : les conditions de travail, l'égalité professionnelle, la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, l'expression des salariés sur leur travail, son organisation.

Cette négociation doit se conclure d'ici la fin juin. Pour qu'elle soit utile, il faut qu'elle rentre dans le vif du travail et apporte des réponses aux problèmes actuels (extension des risques psychosociaux, souffrance au travail, expression d'un mal-être, harcèlement, montée du risque suicidaire) sans pour autant occulter les enjeux de compétitivité et de performance.

C'est pourquoi les négociateurs pourraient s'inspirer des propositions issues du rapport « Bien-être et efficacité au travail »¹, remis il y a trois ans. Ces propositions furent unanimement saluées pour leur pertinence... mais leur mise en œuvre reste aujourd'hui très inégale et dans l'ensemble lacunaire.

Dans cette note, nous faisons le point sur chacun des cinq champs de progrès proposés en formulant des recommandations dont les partenaires sociaux, les entreprises et les pouvoirs publics pourraient utilement se saisir.

Intégrer les impacts humains dans la conduite du changement

Estimer l'impact et la faisabilité humaine du changement en amont des projets est indispensable. Cette approche est émergente aujourd'hui. Elle doit s'étendre en favorisant davantage l'anticipation, en associant plus systématiquement les managers de proximité, les représentants du personnel, les services pluridisciplinaires de santé au travail et en intégrant des compétences aujourd'hui ignorées de la conduite du changement (ergonomie, psychologie du travail...). De même, l'objectif d'améliorer les conditions du travail en mobilisant les ressources de la régulation sociale ne peut continuer à ignorer les trois versants de la fonction publique et le monde des PME et TPE.

¹ « Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », rapport fait à la demande du Premier ministre, présenté par Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaud, février 2010

Impliquer fortement la direction générale

L'implication de la direction générale de l'entreprise et de son conseil d'administration est un passage obligé pour établir et mettre en œuvre une politique durable d'amélioration de la qualité de vie au travail. Des expériences prometteuses ont été effectuées pour intégrer des indicateurs de santé au travail ou de qualité de la politique de ressources humaines à la rémunération variable des dirigeants ; pour connecter la démarche à la politique de RSE (responsabilité sociale). A l'opposé d'une démarche morale, médicale ou « psychologisante », ces approches constituent autant d'atouts pour améliorer la cohésion des organisations, gagner l'adhésion du management et favoriser l'implication des salariés. Le bien-être génère la performance, mais c'est aussi la performance qui produit du bien-être.

Renforcer les managers sur le terrain

La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers ; elle ne s'externalise pas. Encore faut-il que les managers soient motivés, formés et disposent des moyens en temps, en autonomie, en compétences et en marges décisionnelles pour tenir ce rôle d'acteurs du bien-être au travail. Il faut alors mieux accompagner les managers, leur procurer des appuis pour l'animation de leur équipe, reconnaître le travail de manager en tant que tel, reconstruire l'évaluation des salariés sur un vrai dialogue centré sur le travail réel, valoriser davantage le collectif, agir sur l'offre de formation initiale et continue.

Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail

Tout salarié veut être efficace et utile. C'est ce qui donne du sens à son travail. Il est souvent le mieux placé pour identifier les dysfonctionnements, proposer des pistes d'amélioration de l'efficacité, demander ou procurer de l'aide à ses collègues. A l'heure de « l'entreprise apprenante », la controverse sur le travail permet une amélioration continue de la capacité collective des salariés à résoudre les problèmes et à s'adapter aux demandes des clients et usagers toujours plus différenciées. Pourtant, les entreprises semblent effrayées par la perspective d'ouvrir un débat sur l'organisation du travail. Elles peuvent s'inspirer de quelques principes simples.

Miser sur le dialogue social

Le dialogue social est un levier essentiel pour améliorer la qualité de vie au travail. Il faut continuer à suivre et encourager les démarches de négociation des accords de prévention des risques psychosociaux. Il faut aussi s'appuyer plus fortement sur les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), qui constituent des atouts aujourd'hui sous-utilisés. L'implication des représentants du personnel dans les conseils (d'administration ou de surveillance) va favoriser la prise en compte des aspects humains et sociaux dans les organes de décision. De même, l'implication des représentants du personnel contribue à la qualité de la politique de RSE et à la traduction des indicateurs en plans d'action pragmatiques.

Comparée à ses voisins européens, la France se caractérise à la fois par des conditions de travail relativement dégradées et par une compétitivité en panne. C'est ce cercle vicieux qu'il faut impérativement casser. Il n'y aura pas de redressement productif sans re-considération du travail. Pour cela, la France doit continuer à rechercher de nouveaux modes d'insertion dans la mondialisation, plus respectueux de ses hommes et plus en cohérence avec ses avantages compétitifs. Or, la créativité, les compétences relationnelles et émotionnelles, le rapport au travail, l'autonomie et les échanges de savoirs sont désormais les facteurs clés de l'efficacité individuelle et collective.

La qualité de vie au travail – et plus simplement, la qualité du travail – est notre meilleur atout compétitif.

Une nouvelle négociation interprofessionnelle s'engage, qui va concerner l'ensemble des salariés de notre pays. Après la sécurisation de l'emploi, qui a abouti à l'accord du 11 janvier 2013, c'est maintenant sur la qualité de vie au travail que les partenaires sociaux lancent les discussions. Elles devraient permettre de traiter des questions fondamentales, qui concernent tous les salariés dans leur rapport au travail : les conditions de travail, l'égalité professionnelle, la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, l'expression des salariés sur leur travail, son organisation. Pour préparer cette négociation, l'ANACT² avait produit un document de synthèse permettant d'emblée de conférer une certaine ambition à la problématique traitée. Ce document « de convergence »³ définissait la qualité de vie au travail comme « les dispositions récurrentes abordant notamment les organisations du travail, permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise ». Il ajoutait que la qualité de vie au travail « est un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée ».

De ce point de vue, cette négociation doit affirmer clairement ses ambitions, et ce pour deux raisons.

Premièrement, elle a été lancée en septembre 2012 puis mise en suspens pour permettre aux partenaires sociaux de se concentrer sur la négociation sur l'emploi. Une fois de plus, les problématiques de l'emploi imposaient leur priorité d'urgence à celles du travail. Comme si le travail était étranger aux enjeux prioritaires de notre pays : compétitivité, modèle social, redressement productif. Il faut donc que le travail « reprenne le dessus ».

Deuxièmement, les ambitions initiales semblent aujourd'hui battues en brèche, si l'on en juge par les deux premières séances de négociation (22 février et 6 mars), à tel point qu'un mensuel économique

² Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

³ ANACT, « Préparation de la Négociation Sociale Qualité de Vie au Travail ; Points de convergence », 21 septembre 2012 :

<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/11160378.PDF>

titre « Qualité de vie au travail : la négociation au point mort »⁴. Pour que cette négociation (qui doit se conclure d'ici la fin juin) soit utile, il ne faut pas qu'elle se contente d'aborder l'écume sociétale (congé parental, conséquences de l'introduction des nouvelles technologies...) mais au contraire, qu'elle rentre dans le vif du travail (qualité et organisation du travail...).

C'est à cette condition qu'elle permettra d'apporter des réponses aux problèmes que le monde du travail doit affronter : extension des risques psychosociaux, souffrance au travail, expression d'un mal-être au travail, harcèlement, montée du risque suicidaire.

Car le travail est – et doit rester – l'un des espaces d'expression de notre autonomie, de notre dignité et de l'épanouissement de nos relations sociales. C'est pourquoi il est fondamental de nous interroger sur les moyens d'éviter un divorce entre les salariés et leur travail, de créer les conditions d'une meilleure qualité de vie au travail.

C'est dans cet objectif qu'Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaud ont inscrit leur action pour ouvrir le débat sur la santé au travail. Il y a trois ans, le 17 février 2010, ils remettaient leur rapport « Bien-être et efficacité au travail ; 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail »⁵, au premier ministre François Fillon. Celui-ci déclara en réponse : « Je veux, au travers de cette mission, poser les bases d'une profonde rénovation de la manière dont les entreprises prennent en compte les risques psychosociaux dans leur politique de prévention ». Ces propositions restent d'une actualité brûlante et les partenaires sociaux d'aujourd'hui pourraient s'en saisir pour alimenter la négociation sur la qualité de vie au travail.

Qu'en est-il aujourd'hui de ces propositions?

D'emblée, les trois auteurs situaient leur travail dans la filiation de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) : « les dix propositions qui suivent sont le reflet (...) d'une conviction commune, celle que le sujet de la santé au travail réconcilie le social et l'économique. (...) Travail et santé entretiennent une double relation : d'une part, la santé est la condition d'un travail de qualité. D'autre part, le travail, effectué dans des conditions adéquates, est facteur de santé et de réalisation personnelle. »

Alors que sévissait ce que l'on appelait à l'époque « la crise des suicides », qui affectait plusieurs grandes entreprises privées (PSA, IBM, HSBC, France Telecom) et organisations publiques (EDF, l'Office National des Forêts, La Poste, Pôle emploi, Renault), cette approche de synchronisation entre qualité des conditions de travail et efficacité économique permettait de retrouver foi dans un progrès partagé. Par ailleurs, après une série de rapports de « techniciens » (Philippe Nasse et Patrick Légeron en mars 2008, William Dab en juillet 2008, Michel Gollac en octobre 2009...), ce travail tranchait par l'angle choisi par ses auteurs, une démarche de « praticiens », qui ont eu à cœur de croiser le regard d'un dirigeant, celui d'un syndicaliste, et celui d'une DRH.

⁴ *L'Entreprise*, 6 mars 2013

⁵ Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Penicaud, « Bien-être et efficacité au travail ; 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », février 2010. Rapport coordonné par Marguerite Moleux, à l'époque à l'IGAS (Inspection générale des affaires sociales) :

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000081/0000.pdf>

Henri Lachmann est président du conseil de surveillance de Schneider Electric. Il est aussi depuis 2006 président du conseil d'administration de l'association Marie Lannelongue, association qui gère le Centre chirurgical du même nom, un établissement de santé privé d'intérêt collectif spécialisé en chirurgie cardiaque. Le syndicaliste **Christian Larose** était vice-président du Conseil économique, social et environnemental (CESE). Il a longtemps dirigé la Fédération THC (textile, habillement, cuir) de la CGT et co-écrit un livre sur les suicides liés au travail avec Michel Debout. **Muriel Pénicaud** est directrice générale en charge des ressources humaines de Danone. Elle a effectué un passage au ministère du Travail en 1992, comme conseiller technique auprès de Martine Aubry.

Alors que les rapports qui l'ont précédé étaient principalement destinés aux pouvoirs publics, voire aux partenaires sociaux, celui-ci s'adressait délibérément aux entreprises, en adoptant leur langage et parfois leurs codes (mise à disposition de bonnes pratiques). De fait, ce rapport a eu dans les entreprises un retentissement particulier. Incontestablement, il a apporté un diagnostic et des propositions très concrètes, qui ont permis à bon nombre d'équipes dirigeantes et de représentants du personnel de poser le débat sur les risques psychosociaux (RPS) de façon plus opérationnelle. Dans beaucoup d'entreprises (et dans quelques administrations), il a contribué à mettre fin à une attitude de déni (« pas chez nous ») ou de fatalité (« oui, mais comment s'y prendre ; par quoi commencer ? »).

Voyons maintenant, trois ans après la remise du rapport, si les réalisations ont été à la hauteur de la qualité de ses préconisations. Le rapport concentrait ses propositions dans cinq domaines, qui sont autant de champs de progrès.

INTEGRER LES IMPACTS HUMAINS DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT

« Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement, » préconisaient les trois auteurs. C'est effectivement indispensable. Comment justifier que les projets de transformation comportent systématiquement un volet « Formation », un volet « Communication », mais restent muets sur les impacts humains et en particulier sur la santé au travail ? L'humain, qui devrait être au cœur des processus de changement, est très souvent ignoré. Les dirigeants sont focalisés sur les bénéfices attendus du changement et considèrent à tort que l'humain (comme l'intendance) suivra. Or, si l'on considère l'exemple des restructurations, le rapport HIRE (Health in restructuring)⁶, réalisé par 13 organismes de recherche européens et présenté en avril 2009, avait montré que les salariés d'une entreprise en restructuration voient leur santé se dégrader, aussi bien sur le plan physique que psychologique.

Le plan d'urgence pour la prévention du stress au travail (présenté le 9 octobre 2009 par Xavier Darcos, alors ministre du Travail) faisait d'ailleurs obligation aux entreprises engagées dans un processus de restructuration de prendre en compte la prévention des risques psychosociaux, sous

⁶ Rapport européen HIRE : Kieselbach T., "Health in Restructuring Innovative Approaches and Policy Recommendations (HIRE)", University of Bremen/European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, 2009. Coordination pour la France : Astrees.

contrôle de la DIRECCTE⁷. C'est ainsi, affirmaient les services du ministère du Travail, « qu'en cas de plan social, les actions viseront non seulement les salariés dont le contrat de travail est rompu mais aussi ceux dont le contrat est maintenu »⁸.

Quelques entreprises (Danone, Air France...) ont montré la voie. Le rapport de la DGT sur l'analyse des accords sur la prévention des RPS⁹ publié en avril 2011 l'a noté : « L'accompagnement des changements est identifié dans 46 % des accords de fond. Certains partenaires sociaux se sont saisis de l'opportunité de travailler sur l'anticipation des changements et l'étude de leur impact. Ils ont alors mis en place une approche qui se décline en trois étapes décisives : en amont de la décision (évaluation a priori de l'impact du changement avec l'implication des membres de la ligne hiérarchique concernée), pendant le changement (préparation et déploiement de dispositifs d'accompagnement) et après sa mise en place (évaluation a posteriori à partir de l'analyse des ressentis exprimés par les salariés en vue de procéder aux ajustements nécessaires). »

La démarche existe ; elle fonctionne. On peut regretter qu'elle soit demeurée très confidentielle dans les réalisations effectives. D'autres pays sont allés beaucoup plus loin, comme la Norvège, qui dès 2006 a intégré dans son code du travail l'exigence d'une mesure par les entreprises des impacts des changements sur la santé physique et psychologique.

En France, c'est la jurisprudence au moins autant que les bonnes pratiques des entreprises, qui a fait progresser cette démarche. C'est ainsi que par son jugement du 13 décembre 2012¹⁰, la Cour d'appel de Paris a bloqué le projet de réorganisation de la FNAC (« Organisation 2012 »). Prenant appui sur l'obligation de sécurité de résultat, la Cour d'appel affirme qu'en amont de toute réorganisation (accompagnée ou non d'un PSE¹¹), les employeurs doivent « prendre tous moyens utiles » pour identifier les risques, y compris les risques psychosociaux « susceptibles d'être induits par la nouvelle organisation »¹².

Nous considérons que le retard de l'intégration de l'impact humain dans les projets de changement en France est l'un des facteurs d'explication de la mauvaise qualité des conditions de travail dans notre pays, comparée à nos voisins européens¹³.

⁷ Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

⁸ Ministère du Travail, DGT (Direction générale du travail), « Conditions de travail - Bilan 2009 », juillet 2010

⁹ Rapport de synthèse de la DGT publié en avril 2011 sur l'analyse des 234 accords recensés sur la prévention des risques psychosociaux, signés dans les entreprises de plus de 1 000 salariés. Ce rapport a été présenté au COCT (Conseil d'orientation des conditions de travail) le 19 avril 2011.

¹⁰ N° 12/17589 et 12/17601

¹¹ Plan de sauvegarde de l'emploi (auparavant dénommé moins hypocritement « plan social »)

¹² Cet arrêt s'inscrit dans la droite ligne de l'arrêt Snecma et du jugement du TGI de Paris dans l'affaire Areva. L'arrêt Snecma (Chambre Sociale de la Cour de cassation, 5 mars 2008 n° 06-45.888) avait interdit à l'employeur de mettre en place une nouvelle organisation du travail compromettant la santé et la sécurité des salariés. Dans son jugement Areva, le TGI de Paris (5 juillet 2011, n° 11/05780) a suspendu une opération d'externalisation pour des raisons similaires.

¹³ Voir sur ce point : Martin Richer, « Les conditions de travail en question », *Les Echos*, 3 juillet 2012 :

<http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/rh/221149269/conference-sociale-conditions-travail-question>

Pour obtenir une vraie amélioration dans ce domaine de l'intégration de la santé au travail dans la conduite du changement, il faut d'abord faire un pas significatif vers une meilleure sécurisation des parcours professionnels. L'un des facteurs essentiels de stress est la crainte de perdre son emploi ou de se trouver bloqué dans son évolution professionnelle. Terra Nova a montré que les approches d'anticipation des restructurations, de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), de droits transférables apportent un progrès à la fois pour les entreprises et leurs salariés¹⁴. L'accord sur la sécurisation de l'emploi du 11 janvier 2013 ne s'y est pas trompé, qui indique : pour les salariés, « savoir que les conséquences de la stratégie de leur entreprise pour leur emploi, leur carrière, leurs conditions de travail sont anticipées et que leur avenir est sécurisé est une condition de leur adhésion et de leur performance ». Il reste, bien sûr, à concrétiser.

Pour les entreprises qui engagent des projets de transformation, anticiper l'impact humain du changement est aussi l'opportunité de mieux préserver la future capacité d'innovation du collectif de travail, son service à la clientèle, la capacité de rebond de l'organisation. C'est un élément essentiel de la résilience organisationnelle. Cela permet aussi d'anticiper les facteurs de blocage, les difficultés d'implémentation du changement et de mieux préparer les conditions effectives de mise en œuvre des projets. Par effet d'apprentissage, cela favorise la re-connexion entre ceux qui conçoivent le projet et ceux qui seront affectés par sa mise en œuvre.

Certaines entreprises et organisations publiques ont commencé à mettre en place cette approche de prise en compte des impacts du changement sur les conditions de travail, mais elle est souvent limitée par plusieurs facteurs :

- Elle se cantonne à une typologie de projets réduite (déménagements, introduction de nouvelles technologies). Il faut donc l'étendre, notamment aux projets ayant des impacts sociaux (nouveaux produits et services, délocalisations, externalisations, réorganisations, re-conception des chaînes de valeur, fusions et acquisitions...).
- Par ailleurs, lorsqu'elle existe, cette approche ne saisit que très rarement l'opportunité d'associer les managers de proximité et les représentants du personnel dans sa définition.
- De même, elle est trop tardive : plus le projet est mûr, plus les marges de manœuvre pour le faire dévier sont réduites. C'est pourquoi l'impact humain doit être évalué en amont de la définition du projet, et non pas simplement en amont de sa mise en œuvre.
- Enfin, elle ignore souvent le travail réel et se contente d'imaginer « en chambre » les conséquences du changement. Il faut donc intégrer dans les équipes qui conçoivent le changement des compétences qui font souvent défaut (comme celles apportées par les ergonomes, les psychologues du travail, les sociologues) et des disciplines aujourd'hui trop souvent ignorées (l'analyse et l'observation des situations de travail).

Plus largement, les approches de conduite du changement doivent se renouveler. Elles doivent intégrer le fait que les dégâts en matière de santé au travail ne proviennent pas nécessairement du changement lui-même, mais des pratiques managériales qui prétendent trop souvent définir et déployer le changement sans impliquer les salariés concernés.

¹⁴ « Sécurisation des parcours professionnels : pour un compromis social ambitieux », Rapport Terra Nova, 11 décembre 2012 :

<http://www.tnova.fr/essai/s-curisation-des-parcours-professionnels-pour-un-compromis-social-ambitieux>

D'où l'importance d'une réflexion approfondie sur le travail ; sur ce qui suscite le changement mais aussi sur ce qui résiste au changement. C'est un consultant en stratégie du changement qui le dit : « Le changement échoue chaque fois qu'il cherche à changer les gens sans changer le travail »¹⁵.

Les écoles et les universités, qui forment les managers de demain (mais aussi bon nombre de cabinets de conseil en management, si accaparés par les processus qu'ils en oublient les acteurs du changement...) doivent intégrer les approches ouvertes de la conduite du changement. Cela fait partie intégrante de la vision de Terra Nova sur la démocratie sociale : « Il est souhaitable de négocier sur la conduite du changement et les modalités d'y associer les représentants du personnel et les salariés directement concernés. Le management « top down » du changement technique et organisationnel est l'une des principales sources de la montée du stress au travail. Le changement du travail et la modernisation négociée sont au contraire au cœur d'une vision progressiste de l'entreprise »¹⁶.

Pour mettre l'humain au cœur des démarches de changement (ou de « transformation », pour utiliser le vocable en vogue), il faut une condition supplémentaire qui n'a pas échappé aux auteurs du rapport « Bien-être et efficacité » : « le développement et l'utilisation des compétences des services pluridisciplinaires de santé au travail, pour qu'ils tiennent toute leur place en matière de prévention et d'accompagnement ». Or de ce point de vue, la réforme de la médecine du travail engagée en 2010 n'a pas permis d'avancées significatives. Terra Nova s'est prononcée sur la direction à prendre : « Les objectifs de la médecine du travail doivent être redéfinis et élargis dans une perspective adaptée aux rapports que les français entretiennent au travail. Le domaine de la santé au travail doit évoluer d'une conception individuelle de la santé personnelle, repérable à l'échelle des individus, vers des démarches plus collectives, populationnelles et globales. Pour ce faire, ce domaine d'expertise doit acquérir une plus grande indépendance par rapport aux employeurs et favoriser un travail pluridisciplinaire auprès / au contact des travailleurs »¹⁷.

On peut noter que le rapport « Bien-être et efficacité » faisait l'impasse sur le secteur public¹⁸. Or ces dernières années ont montré, notamment avec les excès de la RGPP¹⁹ et l'importation hâtive de pratiques managériales en provenance du secteur privé, que la conduite du changement dans les trois versants de la fonction publique a encore plus tendance que dans le secteur privé à cantonner les conditions de travail dans un angle mort. L'accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique, signé fin 2009 par le gouvernement de l'époque et sept organisations syndicales, a apporté des améliorations, mais la plupart restent à concrétiser. Il n'y a donc aucune raison, bien au contraire, de laisser le secteur public à l'écart des politiques de progrès en matière de conditions de

¹⁵ Olivier Vassal, *Crise du sens, défis du management*, Pearson Village Mondial, octobre 2005

¹⁶ Henri Rouilleault (rapporteur), « 2012-2017 : Renforcer la négociation collective et la démocratie sociale », rapport de Terra Nova, 15 septembre 2011 :

<http://www.tnova.fr/essai/2012-2017-renforcer-la-n-gociation-collective-et-la-d-mocratie-sociale>

¹⁷ Daniel Benamouzig, « Réinventons notre système de santé - Au-delà de l'individualisme et des corporatismes », rapport de Terra Nova, juin 2012 :

<http://www.tnova.fr/essai/r-inventons-notre-syst-me-de-sant-au-del-de-lindividualisme-et-des-corporatismes>

¹⁸ Le rapport notait simplement : « Nous avons centré nos travaux sur le secteur privé : en revanche, nous recommandons vivement qu'un travail similaire de diagnostic et de propositions soit effectué pour le secteur public, qui est lui aussi confronté à des enjeux majeurs de développement du bien-être au travail. »

¹⁹ Révision générale des politiques publiques

travail. Un rapport du CAS²⁰ l'avait dit : « L'appartenance au secteur public ou privé, dont beaucoup font l'hypothèse qu'elle serait un facteur discriminant en matière de qualité de la vie au travail, ne fait pas apparaître de différence significative ». Nous le confirmons ici.

Le rapport « Bien-être et efficacité » faisait aussi une quasi-impasse sur le vaste monde des TPE et PME. Il se contentait de préconiser la prise en charge des risques psychosociaux au sein des très petites entreprises par les branches professionnelles et l'utilisation de fiches-actions permettant de réaliser un diagnostic pour les petites et moyennes entreprises. Là encore, rien ne dit que la situation dans les PME est meilleure que dans les grands groupes en matière de conditions de travail. Les CHSCT²¹ ne sont obligatoires que dans les établissements de plus de 50 salariés, si bien que seuls 24 000 établissements (employant 5 millions de salariés) disposent d'un CHSCT. Cela signifie que plus de 3 salariés sur 4 ne bénéficient pas d'un CHSCT au sein de leur établissement. Depuis plusieurs années, et avec une certaine constance, le baromètre d'Alma Consulting Group relève que l'absentéisme reste plus fort dans les entités de petite taille, allant à l'encontre de la croyance qui fait des grandes entreprises les championnes de l'absentéisme. C'est un signe.

Concernant plus spécifiquement les risques psychosociaux, le plan santé au travail 2010-2014 (PST 2) prévoit de « veiller à l'ouverture et la conclusion de négociations sur le stress dans toutes les entreprises de plus de 1 000 salariés, et d'inciter à l'engagement d'une démarche volontaire s'inspirant des mêmes principes dans les entreprises de plus faible taille et dans le secteur public ». Ces incitations sont demeurées discrètes.

Quels que soient leur taille et leur secteur d'activité, notre expérience est que les entreprises qui intègrent le mieux les préoccupations de santé au travail, et plus largement les impacts humains, dans leurs programmes de changement sont celles qui ont atteint une certaine maturité dans l'évolution des pratiques de management des conditions du travail : d'une problématique réactive (limitée aux problèmes d'hygiène et sécurité), il faut passer à une démarche d'amélioration (centrée sur les conditions de travail), puis plus globalement à une approche de prévention (qualité de vie au travail).

IMPLIQUER FORTEMENT LA DIRECTION GENERALE

Les auteurs du rapport « Bien-être et efficacité » ont parfaitement saisi l'importance de l'implication de la direction générale de l'entreprise et de son conseil d'administration, « d'abord pour définir et mettre en œuvre une véritable politique de santé, en repensant notamment les modes de management, d'organisation et de vie au travail ; ensuite pour impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise ». Le diagnostic était clairement posé et effectivement, on a vu quelques comités exécutifs ou comités de direction s'emparer de la problématique.

Malheureusement, cet effet a manqué de relais et s'est rapidement émoussé. On en a vu un premier signe dans le rapport de la DGT sur l'analyse des accords sur la prévention des RPS : « Force est de

²⁰ Viviane Kovess-Masfety (coordination), « La santé mentale, l'affaire de tous : pour une approche cohérente de la qualité de la vie », Rapport du CAS (Centre d'Analyse Stratégique), novembre 2009

²¹ Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

constater que rares sont les accords qui comportent un engagement précis de la direction ou précisent les modalités de son implication. Peu d'accords attestent dans leur préambule d'une volonté d'implication au niveau le plus haut des organes décisionnels sur la problématique des RPS, dans les étapes de mise en place du processus, de suivi et de prise de décisions opérationnelles ».

Cependant, des avancées ont été obtenues par deux autres voies.

D'abord celle de la RSE. Les trois auteurs posaient l'objectif de « sensibiliser et impliquer le conseil d'administration, soit en rendant compte annuellement de la responsabilité sociale de l'entreprise – incluant la santé des salariés –, soit par la création d'un comité de responsabilité sociale examinant aussi les questions de santé et de sécurité au travail ». La première modalité a vu le jour dans bon nombre d'entreprises, sous l'impulsion du reporting RSE et plus particulièrement du rapport annuel contenant les informations sociales et environnementales prévues par l'article 225 de la loi Grenelle II²². Même si les décrets d'application, après une gestation chaotique, ne répondent pas à toutes les attentes ni même aux ambitions initiales, il s'agit là d'un point d'appui pour faire entrer la santé au travail dans les préoccupations des organes dirigeants. La deuxième modalité est encore émergente mais Capitalcom a relevé dans son baromètre RSE 2012 « qu'en matière de gouvernance, 14 entreprises du CAC 40 ont créé un comité dédié aux enjeux RSE au sein de leur conseil d'administration, soit 3 fois plus qu'il y a 5 ans ».

Ensuite celle de la gouvernance. L'IFA (Institut français des administrateurs) a mené un important travail sur « Le conseil et l'actif humain de l'entreprise » (publié le 8 juin 2010) sous l'impulsion de son président Daniel Lebègue et d'Anne Debreassac, présidente du groupe de travail dédié à cette étude. « Plusieurs personnalités rencontrées ont insisté sur la nécessaire prise en compte du facteur humain, en soulignant que les conseils parlent beaucoup des comptes, un peu des clients et peu des aspects humains, alors que le personnel devrait être un sujet important des conseils [d'administration ou de surveillance] », indique le rapport. Le conseil d'administration doit disposer, selon l'IFA, d'une étude d'impact sur « l'actif humain », pour chaque projet stratégique (nouveaux investissements, nouveaux produits et services, délocalisations, fusions et acquisitions, etc.), « d'autant que la responsabilité sociale de l'entreprise est engagée », ainsi que sa réputation. De plus, « on ne peut imaginer une stratégie d'entreprise réussie sans que le personnel n'y adhère ». Cette étude reposait notamment sur une enquête²³ qui a montré que près de 60 % des présidents de conseil ou administrateurs sont « tout à fait d'accord » avec l'idée que « l'actif humain relève du conseil ».

Les trois auteurs du rapport « Bien-être et efficacité » soulignaient que l'évaluation de la performance des dirigeants doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés. Il faut alors « compléter les critères d'attribution de la rémunération variable aux managers dirigeants : la performance économique ne peut être le seul critère d'attribution de la rémunération variable. La performance sociale doit aussi être prise en compte, incluant notamment des indicateurs de santé, de sécurité et de conditions de travail – par exemple le turnover, les accidents du travail, la satisfaction des salariés, la promotion interne ». Ils adoptaient sur ce plan une conception de la performance

²² Les entreprises cotées, soit environ 700 entreprises, étaient déjà concernées par l'obligation de reporting RSE issue de la loi NRE du 15 mai 2001.

²³ Enquête menée auprès de conseils d'administration et de surveillance des sociétés du SBF120, entre le 3 décembre 2009 et le 14 février 2010 (1 000 questionnaires envoyés, dont 203 ont reçu une réponse).

beaucoup plus large que son acceptation traditionnelle : la performance doit être globale (répondant aux attentes de toutes les parties prenantes, pas seulement des actionnaires) et durable (soutenable).

C'est sans doute sur ce plan que les progrès sont les plus sensibles. Le 5^e Baromètre annuel sur la RSE dans les entreprises du CAC 40, publié par l'agence Capitalcom en décembre 2012, met en évidence une montée en puissance de la RSE dans la stratégie des entreprises et dans leur gouvernance. En particulier, le nombre d'entreprises du CAC 40 qui indexent une part variable de la rémunération de leurs dirigeants ou de leurs cadres sur des critères extra-financiers a ainsi « presque doublé en cinq ans ». Elles sont 21 en 2011. Si cette part représente, en moyenne, 15 % de la rémunération variable des dirigeants pour les groupes du CAC 40, elle peut atteindre un tiers chez certains d'entre eux.

L'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) a publié, en partenariat avec le cabinet d'audit et de conseil PwC (PricewaterhouseCoopers), un état des lieux sur l'intégration par les grandes entreprises françaises de critères RSE dans la rémunération variable de leurs dirigeants et managers²⁴. Cette étude fait le constat du caractère encore embryonnaire de cette approche, parfois mise en œuvre à titre expérimental. Les indicateurs RSE utilisés par les entreprises mentionnées par l'étude concernent par exemple :

- la santé au travail : le nombre d'accidents du travail (avec ou sans arrêts ; taux de fréquence et/ou taux de gravité), le nombre d'accidents mortels, le taux d'absentéisme, l'étendue de la couverture santé des employés...
- la politique RH : le taux de féminisation, le taux de formation des équipes, le turnover...
- le sociétal : la proportion des achats réalisés auprès des établissements des secteurs protégés et adaptés en faveur de l'emploi des personnes handicapées, les résultats de la politique de diversité en matière de recrutement...
- le respect de l'environnement : économies d'énergie réalisées, réduction de l'empreinte carbone, part du chiffre d'affaires réalisée avec la gamme de produits économe en ressources...

Bien entendu, ce sont les deux premières catégories ci-dessus qui sont les plus pertinentes dans le cadre de la politique de bien-être au travail, mais la pluralité des champs abordés est un atout. L'étude de l'ORSE tire de premiers enseignements, qui encouragent à poursuivre et étendre.

France Telecom utilise pour déterminer la rémunération variable de ses managers un Indicateur composite de performance sociale (ICPS), qui synthétise :

- pour 50 % plusieurs critères RH (taux de départ dans les trois ans après le recrutement, taux de féminisation du management, taux de réalisation des entretiens individuels, taux de salariés laissés sans formation sur les trois dernières années, taux d'absentéisme de courte durée) ;

²⁴ ORSE, « Etude sur l'intégration de critères RSE dans la part variable des rémunérations des dirigeants et managers », juin 2012 :

http://www.orse.org/comment_integrer_des_criteres_rse_dans_la_remuneration_variable_des_dirigeants_et_managers_-52-238.html

Sept sociétés témoignent de leurs pratiques dans cette étude : Crédit Agricole, Danone, La Poste, France Télécom-Orange, Rhodia (membre du Groupe Solvay), Schneider Electric et Vivendi.

- pour 50% les résultats du baromètre social, qui agrège le ressenti des salariés, notamment sur la qualité de leur relation avec leur manager, leur qualité de vie au travail, le suivi de leur projet professionnel, la reconnaissance de leur travail.

L'intégration de critères RSE constitue également un facteur de cohésion sociale au sein des entreprises et des organisations. Aujourd'hui, les critères purement financiers, qui dominent encore, provoquent une frustration importante, attisent le ressentiment vis-à-vis des « rémunérations indécentes » des uns et entraînent des comportements pervers de la part des autres. Terra Nova a montré la faillite de ces systèmes, qui amènent à une absence totale de corrélation entre rémunération des dirigeants et performances, y compris lorsque la dimension financière est la seule retenue pour apprécier la performance²⁵.

A l'inverse, une approche mobilisant les indicateurs sociaux montre que l'entreprise est un corps solidaire, une communauté de destin : tout le monde a intérêt par exemple à diminuer les accidents du travail, à améliorer « l'employabilité » des salariés. C'est bien pourquoi les chercheurs mettent en évidence une forte corrélation entre le bien-être et la performance, comme l'a montré la recension des 225 études issues du rapport de Sonja Lyubomirsky, Laura King et Ed Diener intitulé « The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? »²⁶. Deux autres chercheurs, T.A. Wright et R. Cropanzano²⁷, ont montré que la performance au travail et le bien-être sont fortement corrélés. La relation inverse est également bien connue. Ainsi, le Professeur Eric Gosselin, professeur de psychologie du travail au Département de relations industrielles à l'Université du Québec en Outaouais, chercheur à IRSP/GAP-Santé, a publié en février 2009 ses recherches sur le lien entre le stress et la performance. Il s'appuie sur une analyse portant sur 52 études, menées entre 1980 et 2006. De cette analyse, il ressort que 75 % (39/52) des études confirment une relation inversement proportionnelle entre le stress et la performance, c'est-à-dire que plus le stress augmente, plus la performance diminue.

Cette démarche mobilisant les indicateurs sociaux doit être solidement adossée à un reporting RSE pertinent et bien diffusé, voire soumis au débat avec les représentants du personnel et les salariés. Dans ces conditions, elle joue un rôle positif pour gagner l'adhésion du management et favoriser l'implication des salariés. Elle constitue un signal clair de la part des dirigeants : la RSE n'est pas un simple affichage de bonnes intentions, mais un axe essentiel de la stratégie, un enchaînement d'engagements, d'actions et de résultats soumis à évaluation. De ce point de vue, le rapport « Bien-être et efficacité » a contribué à convaincre de l'importance de la RSE en tant que levier de transformation des entreprises et des organisations²⁸.

²⁵ Martin Hirsch, Gaby Bonnard et Sandra Desmettre (rapporteuse), « Pour une régulation des hautes rémunérations », rapport de Terra Nova, décembre 2011 :

<http://www.tnova.fr/essai/pour-une-regulation-des-hautes-r-mun-rations>

²⁶ Psychology Bulletin, November 2005

²⁷ « Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance », *Journal of Occupational Health Psychology*, 2000. Le coefficient de corrélation est de 0,32.

²⁸ Voir sur ce point : Martin Richer, « La Responsabilité sociale est un levier de transformation », Metis Europe, 20 novembre 2012 :

http://www.metiseurope.eu/nicole-notat-la-responsabilite-sociale-est-un-levier-de-transformation_fr_70_art_29502.html

C'est pourquoi nous pensons que notre pays ne peut en rester au reporting RSE, qui a longtemps résumé l'essentiel de l'intervention publique dans le domaine de la responsabilité sociale. Il faudra progresser vers une véritable notation sociale des entreprises, comme l'a préconisé François Hollande alors candidat²⁹. Les indicateurs RSE seront ainsi à la fois tournés vers l'interne (suivi de la réalisation des objectifs et détermination de la rémunération variable des dirigeants et managers) et vers l'externe (prise en compte par les agences de notation extra-financière, par les clients, par les candidats à l'embauche...).

La forte implication des dirigeants est un atout pour montrer que le bien-être au travail n'est pas une démarche morale ou médicale – et encore moins « psychologisante » – mais bien la résultante souhaitée de la façon d'exercer son travail. Les dirigeants le savent : la performance n'est pas seulement un résultat, mais aussi une manière de l'atteindre. Certes, le bien-être génère la performance, mais c'est aussi la performance qui produit du bien-être.

RENFORCER LES MANAGERS SUR LE TERRAIN

« La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas, » affirmaient les trois auteurs. Ils rappelaient ainsi aux dirigeants qu'ils disposent, avec le management intermédiaire, d'un levier essentiel pour agir sur les conditions de travail. A condition, bien entendu, que les managers soient motivés, formés et disposent des moyens en temps, en autonomie, en compétences et en marges décisionnelles pour tenir ce rôle d'acteurs du bien-être au travail.

Pour bon nombre d'entreprises, cette réflexion a permis d'affiner la place du management : manager n'est pas le devenir naturel du plus qualifié ou du plus confirmé d'une équipe. Cela requiert des talents spécifiques. C'est un métier. Mais peu d'entreprises sont allées jusqu'au bout de la démarche en intégrant la santé au travail dans les descriptifs de postes, dans les critères de promotion, dans les dispositifs de formation continue et en allouant du temps spécifiquement prévu pour l'accompagnement des salariés.

Dans certaines entreprises, la crise a même eu un effet extrêmement pervers : du fait du renforcement des contrôles et des reportings, les managers ont été encore plus éloignés de leurs équipes. Cette absorption par le reporting atteint des niveaux alarmants, à tel point que seuls deux managers européens sur dix (21 %) passent plus de la moitié de leur temps à manager les personnes, selon la Cegos³⁰. Près des deux tiers (65 %) des managers affirment passer plus de 30 % de leur temps à effectuer des tâches de reporting.

L'Observatoire Cegos pointait aussi le fait que 89 % des managers européens sont avant tout évalués sur des performances mesurables quantitativement (chiffre d'affaires généré, rentabilité,

²⁹ « Mes 60 engagements pour la France », Brochure de François Hollande en vue de l'élection présidentielle du 22 avril 2012 ; Engagement N° 24 : « Je mettrai en place un dispositif de notation sociale obligatoire pour les entreprises de plus de 500 salariés à faire certifier annuellement la gestion de leurs ressources humaines au regard de critères de qualité de l'emploi et de conditions de travail ».

³⁰ Etude sur les pratiques managériales en Europe réalisée en octobre 2010 auprès de 1 496 managers en France, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Espagne par l'Observatoire Cegos

nombre d'actions menées...). C'est même le cas pour 91 % des managers français. Ainsi, « les éléments plus qualitatifs comme le comportement, la fidélité des équipes ou la conduite de projets transversaux ne semblent pas constituer des critères décisifs dans l'évaluation du travail du manager. Les entreprises insistent pourtant auprès de leurs cadres pour qu'ils assument pleinement leur posture managériale ». Le travail de manager est rarement reconnu en tant que tel.

L'un des mérites du rapport « Bien-être et efficacité au travail » a été de remettre le manager intermédiaire au centre de la boucle de régulation sociale des entreprises, de rappeler qu'à force de vouloir en faire un contrôleur de gestion et un DRH, on l'a éloigné de son cœur d'activité : l'animation de son équipe. Encore très imprégné par une culture hiérarchique qui ne parvient pas à différencier clairement responsabilité et autorité, le « management à la française » a du mal à s'adapter à un modèle d'entreprise aux structures souples, aux frontières poreuses, qui se reconfigure en permanence au fil des projets transversaux, des équipes virtuelles et des organisations éphémères. En allant plus loin, il resterait à définir les contours de ce que pourrait être un management socialement responsable dans les années 2010.

Il est vrai que les médias, comme les conversations dans les entreprises, évoquent régulièrement le « malaise des cadres », la « fatigue des élites », le « ras-le-bol » des managers. Ceux-ci sont eux-mêmes soumis à une forte pression de la charge de travail, avec des marges d'autonomie qui tendent à se restreindre. Paradoxalement, la tendance à la « responsabilisation » du management intermédiaire a coexisté avec un rétrécissement de ses prérogatives et de ses ressources. Longtemps épargné par les restructurations, il compte aussi désormais parmi les victimes des plans de restructuration et du chômage de longue durée³¹. La différenciation, voire l'opposition entre cadres dirigeants d'une part et encadrement intermédiaire d'autre part, mise en lumière par le sociologue François Dupuy, s'approfondit³². Dans un autre ouvrage au titre révélateur³³, il montre que pour améliorer la qualité tout en réduisant les coûts, les entreprises ont souvent utilisé la coercition en multipliant les process, les outils de reporting, les indicateurs de performance. De ce fait, elles construisent un univers de non-confiance et de sur-contrôle, qui laisse peu de place à l'intelligence et à l'initiative ; elles s'enfoncent dans un jeu perdant-perdant avec leurs salariés. Cela provoque l'effet inverse de celui recherché, puisque les dirigeants ont peu à peu perdu le contrôle sur le fonctionnement réel de leur organisation, entraînant au passage un phénomène de désinvestissement dans le travail et une tentative de reprise de contrôle par un reporting tatillon. Ces conditions d'existence, que vivent bien des managers, ne favorisent pas une mise en action sereine de leur rôle d'accompagnement de leur équipe.

Elles sont très préoccupantes car elles placent les managers eux-mêmes en situation de souffrance. Mais surtout, elles constituent un terreau favorable au développement de pratiques qui pervertissent

³¹ Voir sur ce point : Martin Richer, « Quand le chômage s'installe : nouvelles fractures sociales », *Les Echos*, 17 janvier 2013. Ce sont maintenant les cadres qui sont affectés par la durée de chômage la plus longue, <http://lecercle.lesechos.fr/economie-societe/social/emploi/221163134/quand-chomage-installe-nouvelles-fractures-sociales>

³² Voir notamment : François Dupuy, *La fatigue des élites – le capitalisme et ses cadres*, Le Seuil, 2005. François Dupuy est sociologue des organisations et directeur académique du Centre européen d'éducation permanente de l'Insead.

³³ François Dupuy, *Lost in management*, Le Seuil, 2011

la fonction même du management, à tel point que dans un récent dossier consacré à « la souffrance au travail à son paroxysme ? », une sociologue réputée et respectée titre sa tribune : « Stigmatisation des salariés : le management est coupable »³⁴.

Quelques entreprises se sont affrontées à cette dérive du management pour apporter des réponses concrètes. Ces réponses passent par une nécessaire évolution de la culture managériale vers une meilleure intégration de l'humain et de son travail. Elles montrent qu'il n'existe pas de contradiction fondamentale entre cette approche et la culture du résultat. Ce qui fait la jonction entre les deux est un management par objectif refondé, c'est-à-dire centré :

- sur un vrai dialogue entre le manager et le salarié, qui n'esquive pas la discussion sur le contenu – et notamment les écarts entre travail prescrit et travail réel –,
- sur les moyens attribués pour atteindre les objectifs,
- sur une reconnaissance authentique du résultat, mais aussi des efforts,
- sur une confiance réinstallée au cœur de la relation entre manager et « managé ».

C'est en l'organisant autour du travail humain que l'on construira un management socialement responsable, c'est-à-dire une démarche qui ne cherche plus à prescrire et contrôler (courroie de transmission) mais bien plus à motiver, animer, entraîner, donner du sens, et finalement à favoriser les processus d'apprentissage et l'émergence de l'intelligence collective.

Les trois auteurs remarquaient que « les salariés promus managers ne sont souvent ni préparés ni formés à leurs responsabilités de leader d'équipe ». C'est un autre mérite de leur rapport que d'avoir attiré l'attention sur ce facteur. Le rapport de la DGT sur l'analyse des accords sur la prévention des RPS relevait que parmi les programmes d'actions formalisés dans les 45 accords de fond, « les mesures identifiées portent prioritairement sur la formation des personnels d'encadrement (87 %) ». La formation a donc été correctement identifiée par les accords négociés. « Une place importante est donc donnée à la formation de l'encadrement mais les clauses des accords posent plus un principe de formation qu'ils n'en fixent un contenu précis ».

Les pouvoirs publics ont poursuivi leur effort pour améliorer l'offre de formation initiale : Grenoble EM et les Arts et Métiers ParisTech ont été retenus par le ministère du Travail comme écoles pilotes dans le cadre du deuxième plan Santé au travail (PST2), pour former les futurs managers à la prévention des risques psychosociaux. Mais il reste un effort considérable à faire pour modifier le cursus des écoles d'ingénieur et de commerce. Celles-ci réduisent le management à la gestion et occultent les relations sociales. Elles analysent la GRH (gestion des ressources humaines) essentiellement comme une discipline juridique. Or, le droit étant changeant d'un pays à l'autre, les *business schools* pensent à tort qu'elles ne doivent pas former leurs étudiants à la RH pour être à la hauteur de leur statut international.

En matière de formation continue, si la formation au management s'est effectivement développée ces dernières années dans les entreprises, il reste que sa qualité est réputée inégale. Le baromètre annuel de l'Observatoire de la vie au travail (OVAT) montre que plus de la moitié des salariés interrogés jugent insuffisante la qualité du management dans leur entreprise.

³⁴ Danièle Linhart, *Le Monde* du 8 mars 2013

Les trois auteurs fixaient également l'objectif de « valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces » car « des indicateurs de performance exclusivement individuels nuisent à l'efficacité collective du travail et au lien social ». Sur ce point encore, les progrès restent à initier. La plupart des entreprises continuent à fonctionner avec des indicateurs et des objectifs essentiellement individuels, alors que l'évolution de notre économie et de notre système productif requiert de plus en plus la coopération et les échanges entre les salariés.

« On oublie que manager, c'est créer un espace d'autonomie et d'initiative ouvert aux individus. Au lieu de cela, on impose des process par méfiance des personnes, » disait justement Henri Lachmann³⁵.

RESTAURER DES ESPACES DE DISCUSSION ET D'AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL

Il n'y a pas de meilleur expert du travail que celui qui le réalise. C'est pourquoi les trois auteurs fixaient l'objectif de « restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail ». En effet, « tout salarié veut être efficace et utile, c'est ce qui donne du sens et de la fierté à son travail. Il est souvent le mieux placé pour identifier les dysfonctionnements et proposer des pistes d'amélioration de l'efficacité ».

Cette préconisation, pourtant relayée par de nombreux organismes comme l'ANACT et l'INRS³⁶, n'a été mise en œuvre que de façon très confidentielle, comme si les entreprises étaient effrayées de poser le débat sur les conditions de travail et les conditions *du* travail au milieu des salariés. D'après la synthèse de la DGT, « l'expression des salariés est rarement mentionnée. Un nombre très faible d'accords organise l'expression des salariés en dépit d'un engagement fort de l'accord national interprofessionnel (ANI) sur le stress au travail : « donner à tous les acteurs de l'entreprise des possibilités d'échanger à propos de leur travail ». »

C'est véritablement une opportunité perdue car « en participant à l'élaboration du diagnostic (questionnaire, entretien, groupe de discussion, etc.), chaque salarié est susceptible de participer individuellement à un processus collectif et pourra ainsi exprimer son rapport au travail ». « Ce faisant, on touche au partage du sens du travail, à la place du collectif, à l'organisation du travail et à la ligne managériale. Très peu d'accords explorent cette piste sous toutes ces dimensions », notait la DGT.

Quelques semaines après la publication du rapport « Bien-être et efficacité au travail », l'ANACT insistait pourtant avec pertinence sur la même préconisation : « Dans un contexte où les difficultés concrètes rencontrées dans l'activité sont de moins en moins dites ou entendues, des espaces permettant l'expression des salariés sur leur propre travail doivent être recherchés »³⁷. Il faut donc

³⁵ Allocution au cours d'une session du congrès HR consacrée aux réponses à privilégier face aux risques psychosociaux, 1^{er} avril 2010, Paris

³⁶ Institut national de recherche et de sécurité

³⁷ ANACT, « Risques psychosociaux : repères pour la négociation d'un accord », mars 2010

restaurer des espaces de discussion, d'autonomie et d'initiative dans le travail, généraliser les espaces d'échanges sur les pratiques professionnelles, étendre les marges d'autonomie dans l'organisation, y compris dans l'application des process et dans les métiers les plus répétitifs et contraints.

Cela est d'autant plus indispensable que la comparaison de la France avec les autres pays européens met en évidence une singularité française³⁸ : les relations *de* travail, les relations *au* travail et les relations sociales sont particulièrement tendues. Le débat sur le travail, sur la qualité du travail, permet de mettre en jeu ce contenu potentiellement conflictuel en « dispute professionnelle », en controverse sur les critères de qualification, la mise en action des compétences, les métiers.

On a vu plus haut que l'intégration de critères extra-financiers dans la rémunération variable des dirigeants constitue un levier efficace. On peut aussi – et cette approche n'est pas exclusive de la précédente – définir des indicateurs de santé au travail qui seront, eux, intégrés aux accords d'intéressement et participation, si bien qu'ils concerneront l'ensemble des salariés. Dans le secteur privé, quelque 5 millions de salariés sont concernés par la participation, 3 millions par un accord d'intéressement, et 2,5 millions par les deux. Sur les 18 millions de salariés du secteur privé, on dispose donc ici d'un levier très significatif, de l'ordre de la moitié. Le choix des objectifs, leur traduction en indicateurs et leur mode de suivi peuvent ainsi faire l'objet de débats extrêmement fructueux avec les salariés. Cette démarche amène en effet à mettre en discussion la mission de l'entreprise ou de l'organisation (« à quoi servons nous ? »), les moyens de réaliser cette mission, les difficultés que cela implique, la façon dont se définissent les identités professionnelles, l'analyse des situations de travail.

On peut même observer dans certaines entreprises, qui ont su mieux que d'autres combiner l'économique et le social, que la controverse sur le travail est un excellent substitut à la « crise du management » que nous avons constatée plus haut et qui se manifeste par la généralisation de la défiance et l'hypertrophie du contrôle. A l'heure de « l'entreprise apprenante », elle permet une amélioration continue de la capacité collective à résoudre les problèmes et à s'adapter aux demandes des clients et usagers toujours plus différenciées. Comme l'affirmait un excellent manifeste d'Astrees³⁹ : « Plutôt que d'affronter le risque et l'aléa par la multiplication des procédures normatives, il faut renforcer la capacité des travailleurs à comprendre ce qui s'est passé lors des crises ou des situations à risque et enrichir systématiquement leurs compétences des retours d'expérience, sans craindre les débats et controverses sur le travail et son organisation ».

Pour progresser dans cette direction, il faut lever un obstacle majeur : le manque de bienveillance de beaucoup de dirigeants et managers vis-à-vis de la parole du personnel d'exécution. Entreprise et Progrès, une association patronale qui œuvre depuis 1970 pour « mettre l'homme au cœur du projet de l'entreprise et mettre l'entreprise au cœur de la Cité », a insisté sur ce point dans son cahier sur « Bien-être et Prévention », publié en mars 2011 : « Historiquement en France, comme aime à le rappeler Philippe d'Iribarne, la fierté du métier a fourni pour des générations de travailleurs manuels ou intellectuels non seulement une protection contre l'autorité hiérarchique mais aussi une

³⁸ Voir sur ce point : Martin Richer, « La crise, la France, l'Europe : 5 signaux majeurs », Metis Europe, 11 Février 2013 : http://www.metiseurope.eu/la-crise-la-france-l-europe-5-affleurements-sonores_fr_70_art_29570.html

³⁹ Astrees, « Crise du Travail – Pour un changement des modes de gestion », juin 2010

récompense marquante. Et cette « logique de l'honneur »⁴⁰ n'est pas quantité négligeable tant le difficile rapport à l'autorité hiérarchique est un trait fortement différenciant des Français quand on les compare aux Européens, même très proches ».

Le deuxième frein à lever est l'éloignement des managers de la réalité des processus du travail, éloignement qui va de pair avec l'abstraction croissante du management : la réalité devient celle des chiffres du tableur plutôt que celle des destins mis en jeu dans le travail.

Le troisième frein est l'éloignement des représentants du personnel, palpable dans de nombreuses entreprises, qui ont institutionnalisé (instrumentalisé, diront certains) le dialogue social. Celui-ci devient décalé des préoccupations des salariés, désuet, au point de créer une réelle distance entre les salariés et les IRP⁴¹ et organisations syndicales. Comme l'a justement noté Jean Kaspar⁴², « la question centrale est peut-être de considérer qu'exercer le pouvoir n'est pas l'accaparer mais le partager. Il est nécessaire de réinventer des pratiques participatives, pour les managers comme pour les organisations syndicales ». Et Jean-François Naton⁴³ confirme que les organisations syndicales doivent se réinventer : « Le danger existe d'oublier le travail comme élément de transformation sociale. Le syndicalisme est convoqué pour sortir de ce marais de la victimisation, de la gestion de la souffrance au travail, pour repartir à la conquête du « bien travailler » ».

C'est à chaque entreprise de trouver les articulations pertinentes entre ce processus d'expression des salariés sur leur travail et :

- la chaîne managériale, qui doit pouvoir connaître la substance des discussions sans s'y impliquer directement (de façon à ce que la parole des salariés reste libre, hors de portée de l'autorité hiérarchique) mais avec la volonté de prendre en compte la parole exprimée ;
- les représentants du personnel, qui doivent aider ce processus à se dérouler, en nourrir leurs pratiques revendicatives et leurs démarches de négociation, sans chercher à le préempter.

En d'autres termes, il faut établir les passerelles entre le dialogue professionnel, le dialogue managérial et le dialogue social.

Enfin, il faut que l'ensemble des acteurs comprennent que cette mise en discussion du travail et des conditions de sa réalisation n'a pas pour objectif de « soigner les individus » mais bien de « choyer le travail » : s'intéresser au travail, accepter d'en débattre et lui donner la possibilité de réaliser son potentiel⁴⁴. L'APRAT, une association regroupant une vingtaine de cabinets de conseil l'a confirmé récemment avec force⁴⁵ : « D'une part, nous insistons fortement sur l'intérêt de porter une réelle

⁴⁰ Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Le Seuil, 1993

⁴¹ Institutions représentatives du personnel (délégués du personnel, Comité d'Entreprise, CHSCT...)

⁴² « Des risques psychosociaux au bien-être au travail », Actes du séminaire de l'OSI du 17 mai 2011. Jean Kaspar a été secrétaire général de la CFTD de 1988 à 1992. Il est vice-président de l'Observatoire social international et a mené une mission sur la souffrance au travail à la demande du président de la Poste en 2012.

⁴³ « Transformation du travail et émancipation », 4 juillet 2009. Conseiller confédéral en charge des questions de travail, de santé et de la protection sociale de la CGT, Jean-François Naton est l'auteur de *A la reconquête du travail*, Indigène éditions, mars 2008.

⁴⁴ Voir Yves Clot, *Le travail à cœur -- Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, mai 2010

⁴⁵ « Ni « coûteux » ni « rigide », le travail est d'abord un facteur de compétitivité », *Le Monde de l'Economie*, 21 janvier 2013 :

attention aux conditions du travail qui permettent de construire la performance de l'organisation et, d'autre part, nous affirmons notre conviction qu'il existe un gisement de compétitivité considérable dans le travail lui-même, son organisation et les conditions de sa réalisation, sous réserve de se donner la peine de l'analyser dans sa dimension plurielle et avec tous les acteurs de l'entreprise ».

C'est ainsi que l'on remet le travail au cœur des préoccupations ; c'est ainsi que l'on donne du sens à son travail et au projet dans lequel il s'inscrit.

MISER SUR LE DIALOGUE SOCIAL

« Le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité, » relevaient les trois auteurs, qui fixaient l'objectif « d'impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé ». Les principaux leviers préconisés étaient au nombre de deux.

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 2 juillet 2008 sur le stress professionnel incitait les entreprises à négocier un accord. On se souvient que Xavier Darcos, alors ministre du Travail, avait lancé un « plan d'urgence » en octobre 2009, en demandant aux 1 300 entreprises de plus de 1 000 salariés d'engager des négociations sur ce thème avant le 1^{er} février 2010. A cette échéance, qui correspondait à la date de publication du rapport des trois auteurs, seules 500 entreprises satisfaisaient à cette obligation. A fin novembre 2010, un relevé effectué par la DGT montrait que ces négociations avaient donné lieu à 230 accords (dont 70 % d'accords de méthode...) et 200 plans d'action, ce qui montrait un essoufflement de la démarche. En avril 2011, 600 accords ou plans d'action avaient été engagés par les grandes entreprises dans le cadre du plan d'urgence sur la prévention du stress. C'est un réel progrès et il serait souhaitable que cette démarche soit poursuivie. En effet, le dernier bilan annuel de la DGT (« Bilan de la négociation collective en 2011 », DARES, juin 2012) se borne à mentionner que « en 2011, la question des conditions de travail a été essentiellement abordée sous l'angle de la négociation sur les risques psychosociaux (RPS) et sous celui de la pénibilité au travail ». Mais elle ne mentionne le sujet des RPS qu'au niveau des branches, sans l'évoquer dans la négociation d'entreprise. Elle ne réactualise pas son analyse présentée en avril 2011 sur les accords sur les risques psychosociaux dans les entreprises de plus de 1 000 salariés.

Le second levier préconisé était le renforcement des CHSCT : « les dispositions du Code du travail relatives au CHSCT pourraient être modifiées afin de renforcer la formation de ses membres sur les sujets de santé psychologique, donner une nouvelle légitimité au CHSCT par l'élection directe de ses membres et une présidence plus fréquente des réunions à un niveau décisionnel dans l'entreprise, relever le seuil des heures de délégation ». Les partenaires sociaux ont ouvert des discussions sur une réforme des instances représentatives du personnel, après un long état des lieux débuté en 2009. Ces négociations, qui abordaient le rôle et les moyens des CHSCT, n'ont pu se conclure compte tenu du calendrier chargé des négociations interprofessionnelles. Une fois de plus, les préoccupations (légitimes) sur l'emploi prenaient le pas sur les besoins de délibération sociale sur le travail. Philippe Askenazy l'avait constaté depuis longtemps : « Le travail s'est éclipsé du débat social

à mesure que l'emploi l'envahissait ».⁴⁶ Ainsi, les recommandations des trois auteurs sur les CHSCT n'ont pas à ce jour trouvé de concrétisation.

Or il faut miser sur les CHSCT si l'on veut durablement améliorer les conditions de travail. C'est un atout considérable que de pouvoir s'appuyer sur 24 000 CHSCT⁴⁷, qui réunissent autour des problématiques du travail, le dirigeant (ou malheureusement trop souvent un de ses représentants), le médecin du travail et des élus du personnel volontaires pour y contribuer concrètement. Certes, les réformes institutionnelles mentionnées ci-dessus sont importantes. Mais l'essentiel est ailleurs.

L'essentiel est que les dirigeants et les DRH s'impliquent davantage au sein des CHSCT et leur donnent davantage de poids dans le fonctionnement de l'entreprise. A cet égard, une enquête⁴⁸ sur les CHSCT coordonnée par la Direction Générale du Travail a montré que les directions ne tiennent pas suffisamment compte des avis et propositions formulés par leurs CHSCT : à la question « les suggestions du CHSCT sont-elles globalement suivies ? », seuls 30 % des élus répondaient par l'affirmative. On ne peut espérer établir un bon niveau de dialogue et donner envie aux salariés les plus motivés de s'impliquer dans le CHSCT si l'on persiste à ignorer ses préconisations. De leur côté, les organisations syndicales doivent déléguer au CHSCT des représentants expérimentés et en prise directe avec les situations de travail sur le terrain.

Un autre levier, qui n'était pas abordé par le rapport, est l'implication des représentants du personnel dans les conseils (d'administration ou de surveillance). Ce levier, aujourd'hui limité à quelques entreprises publiques ou anciennement publiques, va trouver une ampleur nouvelle à la suite du rapport de Louis Gallois sur la compétitivité des entreprises, du pacte national pour la croissance présenté début novembre 2012 et de l'accord interprofessionnel sur la sécurisation de l'emploi du 11 janvier 2011. Cette implication va favoriser la prise en compte des aspects humains et sociaux dans les organes de décision. L'étude de l'IFA citée ci-dessus soulignait que « ce sont les administrateurs salariés qui accordent le plus d'importance à la prise en compte des risques humains (santé, sécurité, climat social, etc.), ainsi qu'aux enjeux humains liés à l'évolution stratégique de l'entreprise » et que « leur connaissance des hommes et des femmes de l'entreprise est un réel atout pour le Conseil ».

Quelque mois après la remise du rapport « Bien-être et efficacité », le CAS remettait son rapport sur la participation des salariés et la gouvernance d'entreprise⁴⁹, qui prenait clairement position : « La présence d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration permettrait d'apporter des relais d'information et de communication entre le dirigeant et les salariés, et de mieux prendre en compte la dimension « capital humain » dans les grandes orientations stratégiques ». Belle

⁴⁶ Philippe Askenazy, *Les désordres du travail - Enquête sur le nouveau productivisme*, Le Seuil, 2005

⁴⁷ Parmi eux, 14 000 sont réellement actifs au sens où ils tiennent quatre réunions par an.

⁴⁸ Direction Générale du Travail (DGT), « Questionnaire CHSCT - Travailler-mieux », 27 mai 2010. Les résultats s'appuient sur les réponses au questionnaire mis en ligne sur le site « Travailler-mieux » entre janvier 2009 et mai 2010. Ces résultats ont été présentés aux partenaires sociaux lors de la commission spécialisée n° 5 du COCT, le 7 octobre 2010.

⁴⁹ Rapport du CAS (Centre d'analyse stratégique), « Améliorer la gouvernance d'entreprise et la participation des salariés », remis le 1^{er} juin 2010

unanimité... qui dû tout de même attendre une alternance politique pour trouver un espace de mise en œuvre !

En cohérence, les représentants du personnel doivent aussi s'impliquer dans l'analyse des résultats de la politique RSE, qui conditionnera une partie importante de la rémunération variable des managers. Les propositions de Terra Nova en faveur d'une vision progressiste de l'entreprise vont dans ce sens. En particulier, « le rapport annuel contenant les informations sociales et environnementales prévues par l'article 225 de la loi Grenelle II devrait faire l'objet d'une consultation et d'une expression des instances de représentation du personnel, afin de constituer le cœur de l'agenda social des partenaires sociaux de l'entreprise. Qu'il s'agisse des politiques de développement humain, des objectifs et des indicateurs qui y sont associés, le dialogue social et les instances de représentation du personnel doivent se saisir de ces sujets »⁵⁰.

Notre expérience est que la mise en jeu du dialogue social sur les questions de santé au travail évite une tendance malheureusement très présente dans les entreprises françaises : la dérive techniciste de la mesure. Cette dérive focalise les efforts sur l'instrumentation de mesure et la construction d'indicateurs sophistiqués. On multiplie les questionnaires (parfois couplés aux visites à la médecine du travail), les baromètres, les « doulomètres » qui prétendent repérer les « salariés à risque » et malheureusement, les choses en restent souvent là, exceptées quelques mesures d'urgence pour traiter les problèmes lorsqu'il est déjà trop tard.

Combien de bilans sociaux, d'enquêtes du CHSCT, de rapports d'expertises dorment au fond des placards, avec pour seul mérite d'avoir permis à un DRH ou à une organisation syndicale de cocher une croix : « obligation réglementaire respectée » ? Or établir des mesures n'est pas poser un diagnostic et encore moins en tirer les enseignements pour agir avec pertinence. S'appuyer sur les représentants du personnel permet de dépasser cette dérive stérile. Ils sont souvent ceux qui font le lien entre les indicateurs abstraits et la réalité du travail. Et c'est dans ce lien que se trouvent les pistes d'action efficaces.

CONCLUSION

En tant que collectif de travail, l'entreprise est menacée par la violence de la crise, l'érosion des contre-pouvoirs et l'approfondissement des lignes de fracture qui la traversent. Un signe qui ne trompe pas : à peine 21 % des salariés estiment que « l'intérêt des entreprises et celui des salariés vont dans le même sens ».⁵¹ Or il est indispensable que le travail demeure un facteur d'émancipation individuelle et collective ; que l'entreprise reste un lieu d'intégration sociale et de réalisation de soi. Œuvrer en faveur du bien-être et de la qualité de vie au travail permet d'abord de lancer un signal clair : oui, l'entreprise se soucie de la santé des salariés qui y travaillent. Ce signal d'attention peut ensuite s'incarner dans un projet fédérateur, mobilisateur pour les partenaires sociaux, le management intermédiaire et l'ensemble des salariés.

⁵⁰ Marc Deluzet (rapporteur), « Une vision progressiste de l'Entreprise », rapport de Terra Nova, mai 2012 : <http://www.tnova.fr/essai/une-vision-progressiste-de-lentreprise>

⁵¹ Enquête Sociovision pour Entreprise & Personnel, publiée en janvier 2011

Ce projet est d'autant plus crucial que, comme l'a montré Terra Nova⁵², nous ne pouvons plus nous borner à une vision étroite de la compétitivité. Nous ne devons pas nous épuiser dans l'obstination de la course à la réduction des coûts, au « moins-disant social » : elle serait perdue d'avance. A l'inverse, la France doit continuer à rechercher de nouveaux modes d'insertion dans la mondialisation, plus respectueux de ses hommes et plus en cohérence avec ses avantages compétitifs.

Or, l'efficacité économique et la compétitivité des entreprises s'appuient de plus en plus sur les capacités mentales et cognitives des collaborateurs. C'est bien pourquoi il n'y aura pas de redressement productif sans re-considération du travail. La créativité, les compétences relationnelles et émotionnelles, le rapport au travail, l'autonomie et les échanges de savoirs sont désormais les facteurs clés de l'efficacité individuelle et collective. Ces facteurs sont intimement liés au bien-être des individus dans leur contexte de travail.

C'est la raison pour laquelle l'alliance entre le bien-être au travail et l'efficacité va bien au-delà d'un simple ajustement. Comme l'indiquait la présidente de l'Observatoire social international, « le bien-être au travail et le droit à la santé constituent un véritable enjeu de société qui permet de redonner sens et dignité au travail, de concrétiser la responsabilité sociale des entreprises, d'initier un nouveau modèle de croissance et de compétitivité fondé sur l'innovation sociale, l'implication individuelle et collective des salariés et par de nouvelles formes de coopération entre les acteurs économiques, sociaux, associatifs et politiques »⁵³.

Malgré les indéniables progrès, beaucoup reste à faire. Il est temps de (re)lire le rapport « Bien-être et efficacité au travail »... et de lui donner vie.

⁵² Louis Schweitzer et Olivier Ferrand, « Investir dans l'avenir : une politique globale de compétitivité pour la France », rapport de Terra Nova, Juin 2012 : <http://www.tnova.fr/essai/investir-dans-lavenir-une-politique-globale-de-comp-titivit-pour-la-france>

⁵³ Muriel Morin, « Analyser les questions de santé et de bien-être au travail », Lettre de l'OSI N°13, février 2011

7 principes pour améliorer le bien-être au travail

Comment améliorer le bien-être des collaborateurs et diminuer les tensions négatives au travail ? Entreprise et Progrès a planché sur ces questions cruciales. L'association livre 7 pistes aux managers pour diminuer le stress en entreprise. Des "basiques" qu'il est bon de rappeler.

Par Etienne Gless pour L'Entreprise.com, publié le 25/07/2011 à 18:19

"Le bien être en entreprise, c'est possible. Mais il passe par l'application et l'assimilation de principes forts." Tel est le message que le club patronal Entreprise et Progrès (lire l'encadré) veut faire passer. S'inspirant de la grille d'analyse de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), il rappelle que le bien-être repose sur 5 piliers : sens qu'on donne au travail, charge de travail, support social, possibilité de développement personnel et reconnaissance des pairs. Il en ajoute un 6è : une "juste rémunération".

Entreprise et Progrès fait également remonter de son propre expérience terrain 5 bonnes pratiques à cultiver et 2 sources de tensions négatives qu'il s'agit d'affaiblir. Les voici.

1. Cultiver le sentiment d'appartenance à l'entreprise ou à un métier

Chaque salarié doit sentir que son rôle au sein de l'entreprise et de la chaîne de travail est important. Un sentiment d'appartenance qui a été mis à mal ces dernières années du fait des évolutions du management : "*néotaylorisation et multiplication à outrance des processus font qu'il n'y a plus de métiers mais simplement des tâches*", déplore Entreprise et Progrès.

2. Mettre en place une organisation du travail qui repose sur une réelle subsidiarité

Chaque salarié doit pouvoir bénéficier à la fois d'autonomie mais aussi d'une aide effective de sa hiérarchie quand il en a besoin pour sa mission. "*La subsidiarité ne se décrète pas, elle s'organise par des démarches au sein des unités de travail*", remarque les auteurs du rapport qui recommandent de se garder de la solution de facilité qu'est la délégation à outrance... Pour être effective, une vraie délégation exige de l'autorité, de la compétence... Et des moyens !

3. Elaborer des règles justes, peu nombreuses et appliquées par tous

Les salariés ont besoin de repères, d'un cadre établi qui participe du bien-être. "*Ce cadre peut être explicite (règlement intérieur, guide de bonne pratique...) ou implicite du fait de valeurs communément partagées*", rappelle l'association qui prône l'exemplarité du management et de la hiérarchie. "*Les principes ne sont efficaces que s'ils sont respectés par tous. Si un responsable passe outre, c'est toutes les valeurs qui s'effondrent.*"

4. Cultiver le "Vivre ensemble"

Le salarié doit pouvoir se situer comme individu et comme partie prenante d'un collectif de travail. D'où la nécessité de réhabiliter la convivialité au bureau. "*C'est si essentiel que la convivialité en est parfois oubliée. Il faut pouvoir se rendre au travail en sifflotant, il faut pouvoir rire, boire un café ensemble pouvoir inviter son supérieur, etc.*" Le "vivre ensemble" suppose d'apporter de la reconnaissance et de jouer la carte de la coopération/mutualisation, où le manager tire le meilleur de chacun. Trop souvent "*le manager préfère organiser les salariés ou les équipes en parallèle voire en concurrence. Ces jeux de tournois sont usants et perdants.*"

5. Offrir de l'autonomie à la mesure de chacun

Paradoxalement, l'autonomie peut être un facteur de bien-être et d'épanouissement mais aussi de stress

et de mal être. Elle ne se décrète pas : elle doit être en fait adaptée à chaque personne et à la situation. Elle peut devenir un piège quand appliquée de manière perverse. ("*Débrouille toi... Comment ? Je ne veux pas le savoir...*")

L'autonomie dépend aussi du degré de maturité de chaque personne dans son métier, de sa capacité à supporter la pression. "*Elle s'apprend et nécessite un accompagnement plus ou moins important.*"

Gare aussi à l'autonomie prétexte pour gommer la frontière entre temps professionnel et temps privé. Une discipline doit entourer l'usage du smartphone par exemple : "*Pas d'appels ou de mails le week-end ou en vacances par exemple*".

6. Devenir un dirigeant responsable : ni prédateur, ni technicien du management mais leader

Les membres d'Entreprise et Progrès appellent à délaisser les discours ou les pratique managériales de style "Prédateur" ("On va n'en faire qu'une bouchée"). Ils sont encore trop en vogue "*car plus flatteurs dans un monde de concurrence. Pourtant dans la problématique du bien-être en entreprise, les notions platoniciennes de Beau, de Vrai, de Bon apparaissent plus pertinentes pour amortir au lieu d'amplifier les chocs extérieurs.*" Entreprise et Progrès regrette que nombre de managers ne peuvent s'empêcher de communiquer, malgré eux, leur peur, leur stress, leur pression à leurs collaborateurs... Avec leur lot de conséquences néfastes.

7. Exclure les conduites managériales perverses

Parfois dictées par l'environnement extérieur mais aussi parfois mises sciemment en place, elles portent atteinte à la dignité de la personne et ont pu conduire certains collaborateurs à des conduites désespérées. La fin ne peut justifier tous les moyens. Entreprise et progrès dénonce l'absolution par les profits recherchée par le manager pervers ("*Les résultats sont là Pourquoi m'embêtez vous ?*"). Ces "méthodes de voyou (management par la peur, loi du silence, illégalité)" sont "*peu rentables en ce qui concerne la mobilisation des énergies.*" En outre, le management par la peur, même non intentionnel est constitutif selon la Cour de cassation de harcèlement moral, donc de faute grave ! "En temps de crise comme en période faste, il faut *"dire les choses, partager la même réalité... mais rappeler qu'on est tous sur le même bateau."*

Au fond, l'entreprise doit aussi dépasser ses contradictions : "*Comment peut elle générer en son sein du bien-être quand elle cherche à "tuer son concurrent" ? Comment promouvoir l'harmonie à l'intérieur quand les règles économiques promeuvent l'anarchie destructrice sur le marché ?*", s'interroge l'association. Qui prône d'éliminer des discours manageriaux, le registre guerrier : ennemis, sacrifices, survie, élimination...

Entreprise et Progrès, un club patronal "alternatif" qui veut concilier économique et social.

"*Contrairement à l'Institut Montaigne ou l'Institut de l'Entreprise, nous ne nous préoccupons pas des politiques publiques. Nous faisons intervenir des experts pour nos rapports mais ce sont toujours des hommes et des femmes de terrain.*" Hervé Gourio, délégué général d'Entreprise et Progrès, rappelle la philosophie et l'histoire de ce club patronal qui réunit une centaine de dirigeants d'entreprises, dont beaucoup de PME. Créé en 1970 par François Dalle et Antoine Riboud (à l'époque P-DG respectifs de L'Oréal et Danone), Entreprise & Progrès est écouté des cabinets ministériels et les parlementaires avec lesquels il entretient une relation privilégiée et exerce un lobbying d'intérêt général. A l'automne, ses membres apporteront encore leur contribution sur deux nouveaux thèmes : "Une autre valorisation de l'entreprise" et "Une autre relation de travail". Entreprise et Progrès est actuellement présidé par Vincent Prolongeau, directeur général de Pepsico France.

<http://lentreprise.lexpress.fr>