

CADRES ET SOCIÉTÉ

La revue de la CFE-CGC

Le pouvoir dans l'entreprise

Le pouvoir de l'employeur en droit du travail

Alexandre Fabre

Le pouvoir dans l'entreprise

Alain Bienaymé

Statuts et orientations dans les pouvoirs de l'encadrement

Frederik Mispelblom Beyer

Un activisme pro managérial dans les entreprises

David Courpasson, Franck Azimont, Françoise Dany, Philippe Riot

Formes de pouvoir dans l'entreprise et santé des salariés

Patrick Guiol

Le développement du « pouvoir d'agir » : un exemple en chirurgie cardiaque

Jean-Luc Tomàs

La place des salariés dans la nouvelle gouvernance

Jean Frédéric Dreyfus

Directeur de la publication : Bernard Van Craeynest

Comité de rédaction :

Mario Correia, Patrick Dieuaide, Najat El-Mekkaoui-Freitas, Charles Gadéa, Guy Groux,
Eric Roussel

Comité de parrainage :

Norbert Alter, Laurent Batsch, Paul Bouffartigue, Yves Clos, David Courpasson

Directeur de la Rédaction : Bernard Valette

Rédacteur en chef : Max Leca

Coordination scientifique : Sophie Simonpoli

Rédactrice spécialisée : Micheline Falana

Conception réalisation : Process Graphic

Impression : Stipa

Routage : Leval Routage

ISSN : 1960-2316

Dépôt légal : 4^e trimestre 2008

Les textes de ce numéro peuvent être téléchargés sur Internet (www.cfecgc.org)

www.cfecgc.org

ÉDITORIAL

Pourquoi consacrons-nous ce deuxième numéro de la Revue au « pouvoir dans l'entreprise » ?

Parce que le mode d'organisation des entreprises a considérablement évolué et, avec lui, la réalité du pouvoir exercé en leur sein. Les années soixante-dix ont donné lieu à différentes réflexions sur le pouvoir dans l'entreprise. Ces réflexions ont trouvé des prolongements, entre autres, dans le droit du travail, notamment par l'adoption des lois Auroux touchant au droit disciplinaire, à la négociation collective et à la représentation des salariés.

Le pouvoir s'est déplacé d'un point de vue financier, au profit d'actionnaires, mais il a aussi évolué en termes managériaux. Les organisations transversales, la primauté donnée à une approche projet, ont rénové les modes de management. Le pouvoir a vu s'amoindrir sa dimension hiérarchique. Si les cadres doivent assumer des responsabilités, ils ne doivent pas le faire à n'importe quelles conditions. Les cadres doivent avoir un droit de regard sur les missions qui leur sont confiées. Ils doivent pouvoir participer à la prise de décisions dans l'entreprise.

Or, les cadres n'ont plus (ou pas) voix au chapitre dans la prise de décisions.

Ils sont intégrés à la logique de l'entreprise et aux finalités qu'elle poursuit. Ils s'inscrivent dans une relation de loyauté avec leur direction qui leur délègue certains pouvoirs. Mais ils subissent de plus en plus de pressions. Les objectifs fixés toujours plus haut, les outils de management mis en place ne font qu'accroître ces pressions.

Quel écart entre l'investissement permanent des cadres au quotidien pour exercer leur mission et assurer le succès de l'entreprise, et le peu d'égard qu'on leur accorde quand soudain cela va mal. On assiste à des séparations sauvages et drastiques que le capital leur impose !

Par ailleurs, ils déplorent le fait qu'à chaque revirement, la décision s'impose de manière catégorique et indiscutable. Mais si les cadres restent attachés à leur entreprise, ils ne maîtrisent pas toujours les orientations et les choix stratégiques de l'entreprise.

On a parlé du malaise des cadres depuis plusieurs années. C'est encore plus une réalité aujourd'hui. Il correspond à ce que vivent les cadres dans leur entreprise.

Nous connaissons tous les principaux facteurs de déséquilibres actuels. C'est la logique financière qui l'emporte sur la logique de production, et qui fait que les cadres sont toujours une valeur d'ajustement. C'est aussi l'éloignement du centre de décisions qui privilégie le court terme aux dépens du long terme dont les objectifs ne sont pas toujours connus. C'est notamment l'incohérence entre le discours et la réalité qui met en question la qualité de la communication, sa clarté et sa transparence.

La CFE-CGC travaille depuis plusieurs années sur des pistes d'évolutions pour construire un nouvel espace de libertés professionnelles. Ces libertés professionnelles ne peuvent se concevoir que comme de véritables contreparties aux responsabilités du cadre, qui s'établissent sur la base d'une relation de confiance vis-à-vis de l'employeur. Ces libertés professionnelles peuvent de fait prendre plusieurs formes : il s'agit du droit d'expression, du droit à l'initiative, du droit d'alerte ou encore du droit de retrait.

Animateur d'équipe ou de projet, vecteur de cohérence et de conviction, intégrateur et développeur de compétences, responsable, participant actif à la prise de décisions, le cadre est tout cela à la fois, il a un rôle d'interface et de responsable de la motivation et du développement des salariés. Il gère l'équilibre entre la rentabilité économique, la «soutenabilité» environnementale et l'équité sociale.

La dimension managériale doit être détentrice de pouvoir dans l'entreprise. Le cadre, qui doit être impliqué dans la définition des objectifs de l'entreprise, doit être respecté et reconnu.

Comment faire évoluer les formes d'entreprise vers un rééquilibrage en faveur des salariés ?

Comment mieux organiser la participation de tous les acteurs aux processus de décisions stratégiques et au partage des richesses produites ?

Quelles sont les formes d'organisation et de gouvernance qui permettent de conjuguer efficacement les dimensions économiques et sociales ?

Ce numéro de la Revue permet de nourrir une réflexion sur l'existence de ce pouvoir dans l'entreprise, sa forme, ses différentes

facettes d'un style d'entreprise à l'autre et de regarder aussi comment des contre-pouvoirs se sont ou non mis en place et pourraient ou devraient se mettre en place.

Alexandre Fabre s'interroge sur la conception en droit du travail du pouvoir de l'employeur. Pour répondre à une telle question, l'auteur envisage plusieurs voies : s'intéresser aux fondements juridiques du pouvoir de l'employeur ou explorer la piste de la manière dont le droit du travail encadre son exercice. Il permet d'observer qu'en règle générale le droit du travail attribue moins un pouvoir à l'employeur qu'il n'en régit les manifestations. Il montre toutefois que, exceptionnellement, le droit du travail admet que l'employeur puisse faire l'objet d'une habilitation de pouvoir par le contrat individuel ou la convention collective de travail.

Pour **Alain Bienaimé**, toute entreprise devient lieu de pouvoir dès qu'elle cesse d'être unipersonnelle. L'exercice du pouvoir demande que la structure de gouvernance désigne clairement les responsabilités. La déontologie doit, entre autres, accorder la communication extérieure avec le discours tenu à l'intérieur. C'est à ce prix que la confiance, surmontant les aléas de comportement, fait converger les anticipations des acteurs de l'entreprise vers des succès collectifs.

Frederik Mispelblom Beyer aborde l'activité d'encadrement exercée par une partie des cadres. Pour saisir certains des enjeux actuels du « pouvoir » de l'encadrement, une distinction est établie entre les « statuts hiérarchiques occupés » et les « orientations du travail » qu'on y défend. L'auteur montre que ce pouvoir dépend en partie de la manière dont sont définis le « champ de manœuvre », les appuis et les alliances qui sont ceux des encadrants. Il brosse à grands traits quelques-unes des évolutions et transformations dont l'activité d'encadrement a été l'objet ces dernières années. Il conclut sur l'idée que s'il y a bien une spécificité intrinsèque de l'encadrement, cela suppose aussi, pour un syndicalisme de cadres, de réfléchir aux formes peu « visibles » qu'y prennent souvent les stratégies de résistance à certaines politiques des dirigeants d'entreprise.

David Courpasson, Franck Aziomont, Françoise Dany et Philippe Riot proposent une analyse de la résistance d'employés face aux décisions managériales et abordent deux questions de natures différentes : la première interrogation porte sur les raisons pour lesquelles les cadres résistent aux injonctions organisationnelles. La deuxième interrogation porte sur les effets que ces résistances peuvent avoir sur l'organisation et sur leurs vertus transformatrices.

Les rapports et enquêtes sur l'état de santé au travail des salariés révèlent, pour **Patrick Guiol**, une dégradation des conditions de travail et la manière très diversifiée dont elle se décline en fonction du secteur, du statut socio-professionnel de la personne ou de son sexe. Parmi les facteurs explicatifs, trop souvent, observe-t-il, sont ignorées les politiques de gestion de l'entreprise et la nature de la direction du personnel, c'est-à-dire les formes de

pouvoir. En effet, la question de la participation des salariés à la gestion de l'entreprise peut être une excellente variable de modulation du climat relationnel avec des effets tangibles sur les conditions de travail. De nombreux facteurs psychosociaux comme les conflits de rôles, l'imprécision de la définition des responsabilités au sein de l'organisation, les relations interpersonnelles délétères, l'isolement social ou physique et les mauvais rapports avec les supérieurs, sont autant de causes de stress au travail. Or, ces caractéristiques appartiennent au contexte du travail et non au contenu du travail.

Jean-Luc Tomás propose une analyse de l'organisation du travail en spécifiant la place du comportement collectif et de celui de l'individu. Un exemple du travail en milieu hospitalier est proposé afin d'illustrer les modifications du comportement de l'individu qui essaie de s'émanciper du pouvoir hiérarchique.

Enfin, après avoir rappelé le constat sans faille de la stricte primauté de la finance dans l'approche des actionnaires, l'arrivée de réflexions nouvelles visant à mettre en œuvre la dimension durable de l'entreprise introduisant des éléments extra-financiers conduit **Jean-Frédéric Dreyfus** à s'interroger sur la place nouvelle des salariés dans les instances de gouvernance et sur les pouvoirs nouveaux que devraient s'approprier les instances représentatives du personnel.

SOMMAIRE

LE POUVOIR DANS L'ENTREPRISE

6 Le pouvoir de l'employeur en droit du travail

Alexandre Fabre

14 Le pouvoir dans l'entreprise

Alain Bienaymé

21 Statuts et orientations dans les pouvoirs de l'encadrement

Frederik Mispelblom Beyer

32 Un activisme pro managérial dans les entreprises

David Courpasson

Franck Azimont

Françoise Dany

Philippe Riot

41 Formes de pouvoir dans l'entreprise et santé des salariés

Patrick Guiol

57 Le développement du « pouvoir d'agir » : un exemple en chirurgie cardiaque

Jean-Luc Tomás

68 La place des salariés dans la nouvelle gouvernance

Jean Frédéric Dreyfus

LE POUVOIR DE L'EMPLOYEUR EN DROIT DU TRAVAIL

Alexandre Fabre

Maître de conférences en droit privé, Université de Rennes 2

(Institut des Sciences Sociales du Travail de l'Ouest)

Le contrat de travail se distingue des autres contrats de droit privé par le fait qu'il place le salarié sous la subordination de l'employeur, qui a « le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et d'en sanctionner les manquements »¹. S'il est acquis que le pouvoir de l'employeur constitue un « mécanisme cardinal »² du rapport de travail, il n'est pas aisé, pour autant, de dire quelle est sa conception en droit du travail.

Pour ce faire, plusieurs voies sont envisageables³. On peut s'intéresser aux *fondements juridiques* du pouvoir de l'employeur. Une telle recherche est cependant incertaine : parmi les différents fondements successivement proposés (le contrat de travail, l'entreprise ou encore la loi), aucun n'emporte vraiment l'adhésion. On peut donc préférer abandonner la recherche, chimérique, des fondements du pouvoir de l'employeur pour étudier, de façon pragmatique, comment le droit du travail encadre son *exercice*. Ce choix méthodologique se révèle, en fin de compte, plus fructueux que le précédent. Il permet d'observer qu'en règle générale le droit du travail attribue moins *un pouvoir* à l'employeur qu'il n'en régit les manifestations.

1. Cass. soc. 13 novembre 1996, Dr. soc 1997, p. 1067, note J.-J. Dupeyroux.

2. A. Jeammaud, M. Le Friant, A. Lyon-Caen, « L'ordonnancement des relations de travail », D. 1998, chr. p. 359.

3. De la majorité des études qui sont consacrées au pouvoir en général, il ressort que ce dernier peut être envisagé selon une double perspective : du point de vue de sa source ou du point de vue de son exercice. En sociologie, v. not. F. Chazel, *Traité de sociologie*, Dir. R. Boudon, n° 5, pouvoir, PUF, 1992, p. 195 et s. sp. 195-196 ; R. Boudon, F. Bourricaud, *Dictionnaire critique de la sociologie*, pouvoir, PUF, 2000, p. 459. En économie, v. not. P. Dockès, *Pouvoir et autorité en économie*, *Economica*, 1999, p. 10.

Et que c'est seulement de manière exceptionnelle que l'employeur fait l'objet d'une habilitation de pouvoirs par le contrat individuel ou la convention collective de travail.

Le régime du pouvoir de l'employeur

Dans la deuxième moitié du XX^e siècle, le droit du travail a changé de politique vis-à-vis du pouvoir de l'employeur en choisissant d'encadrer son exercice. Cette politique s'est traduite par la soumission des principales manifestations du pouvoir de l'employeur à des régimes propres. Malgré leur diversité, ces régimes ont en commun de rationaliser l'action de l'employeur.

La soumission des manifestations de pouvoir de l'employeur à des régimes propres

Le droit du travail utilise deux techniques pour obtenir une telle soumission. La première technique consiste à prendre en considération *la volonté* de l'employeur. En témoignent les catégories de licenciement et de sanction disciplinaire qui sont caractérisées par la volonté de rompre le contrat de travail pour la première (art. L. 1231-1 C. trav.), et celle de réprimer un comportement jugé fautif du salarié pour la seconde (art. L. 1331-1 C. trav.). Dans la période récente, le droit du travail a privilégié une autre technique d'identification des manifestations de pouvoir de l'employeur.

Cette seconde technique se donne particulièrement à voir dans le domaine de l'information et de la consultation du comité d'entreprise et dans celui de la protection des droits et libertés des salariés. Ce sont ici les *effets* de l'action de l'employeur sur les salariés qui servent de critère d'identification. Ainsi, c'est le risque qu'une décision affecte « l'organisation, la marche générale ou la gestion de l'entreprise », donc, à travers elles, le sort des salariés, qui justifie la saisine du comité d'entreprise (art. L. 2323-6 C. trav.). De même, c'est la restriction apportée à un droit ou à une liberté du salarié qui déclenche le régime de protection prévu à l'article L. 1121-1 du Code du travail. Par exemple, pour être soumis à ce régime, il importe peu que l'employeur ait la volonté de porter atteinte au libre choix du domicile du salarié ; il suffit que la mutation qu'il impose à ce dernier ait pour effet de restreindre ce droit⁴. Avec cette technique, la forme de l'action de l'employeur est donc sans conséquence sur l'application des règles de droit du travail. Celles-ci s'appliquent dès lors que l'effet qu'elles ont érigé en critère se produit. Ainsi, le régime de protection prévu à l'article L. 1121-1 du Code du travail s'applique à tous les types d'actions de l'employeur, qu'il s'agisse d'un licenciement⁵, d'une clause contractuelle⁶,

4. Cass. soc. 12 janvier 1999, Bull. civ.V, n° 7.

5. Licenciement d'un salarié ayant exercé sa liberté d'expression (Cass. soc. 14 mai 1999, Bull. civ. n° 488 ; Cass. soc. 22 juin 2004, Bull. civ.V, n° 175).

6. Clause de résidence (Cass. soc. 12 janvier 1999, préc ; Cass. soc. 13 avril 2005, Bull. civ.V, n° 134) ; clause d'activité exclusive (Cass. soc. 11 juillet 2000, Bull. civ.V, n° 276 et 277) ; clause de non-concurrence (Cass. soc. 10 juillet 2002, Bull. civ.V, n° 239).

d'une mesure de surveillance⁷, etc. Cette évolution dans le mode d'identification des actions de l'employeur est lourde de sens : en ne prenant plus seulement en compte la volonté qui les sous-tend, mais aussi et surtout les effets qu'elles produisent sur les salariés, le droit du travail s'est ainsi donné les moyens de saisir pleinement le phénomène protéiforme que constitue le pouvoir de l'employeur⁸.

Les différents régimes auxquels sont soumises les manifestations de pouvoir de l'employeur se retrouvent derrière le projet commun de rationaliser l'action de l'employeur.

La rationalisation de l'action de l'employeur

Dans les sciences de l'action, le modèle de rationalité le plus répandu est celui d'un « individu qui, après avoir confronté les différentes fins possibles entre elles, décide celle qu'il entend poursuivre et détermine, parmi les moyens envisageables et leurs conséquences éventuelles, le moyen qu'il estime adéquat pour atteindre la finalité poursuivie »⁹. Ce modèle de rationalité permet de mettre en évidence l'originalité de la situation de l'employeur : ce dernier n'est pas entièrement libre de la finalité qu'il entend poursuivre ; au fil du temps, le droit du travail a « finalisé » son action.

Au milieu du siècle dernier, la Cour de cassation a progressivement porté le contrôle judiciaire sur la *finalité* poursuivie par l'employeur. Force est toutefois de constater que ce contrôle de finalité était alors minimal. Car au moment où la Cour de cassation érigea « l'intérêt de l'entreprise » en critère de contrôle, elle lui ôta toute portée en affirmant que l'employeur est seul digne d'en juger¹⁰. L'intérêt de l'entreprise ne servait en définitive qu'à sanctionner l'employeur qui utilisait son pouvoir à des fins personnelles. Dans la période récente, les finalités que l'employeur peut légitimement poursuivre ont fait l'objet d'une définition positive. Dans la loi, comme dans la jurisprudence, on observe même une tendance à la fixation des finalités admissibles de l'employeur. Dans la plupart des cas, il s'agit de déclinaisons précises de l'intérêt de l'entreprise. Ainsi, l'employeur ne peut procéder à une réorganisation justifiant des licenciements pour motif économique que si celle-ci est décidée dans le but de *sauvegarder la compétitivité de l'entreprise*¹¹. De même, l'employeur ne peut apporter une restriction à la liberté professionnelle du salarié que dans le but de *protéger les intérêts légitimes de l'entreprise*¹².

7. Filature du salarié (Cass. soc. 26 novembre 2002, *Bull. civ. V*, n° 252).

8. F. Guiomard, « Droits fondamentaux et contrôle des pouvoirs de l'employeur », in *Droits fondamentaux et droit social*, A. Lyon-Caen, et P. Lokiec (dir.), Dalloz, 2005, p. 61.

9. C'est ce que Max Weber appelle la « rationalité en finalité » *Economie et société*, Plon, 1971, p. 22.

10. Cass. soc. 24 novembre 1954, D. 1955, p. 20

11. Cass. soc. 5 avril 1995, *Bull. civ. V*, n° 123.

12. Cass. soc. 14 mai 1992, *Bull. civ. V*, n° 309.

Dans de rares occasions, le droit du travail assigne même à l'employeur la poursuite de finalités autres que l'intérêt de l'entreprise. Ces finalités ont ceci de particulier qu'elles servent alors moins à conditionner l'admissibilité des actions de l'employeur qu'à en prescrire certaines. Ainsi, la finalité du maintien de l'emploi oblige l'employeur à rechercher par tous moyens le reclassement du salarié dont il envisage le licenciement pour motif économique (art. L. 1233-3 C. trav.).

Quelle que soit la fonction dans laquelle elle intervient, la finalisation de l'action de l'employeur emporte une conséquence importante. Dès lors que l'employeur est tenu d'agir vers une finalité déterminée, il devient nécessaire de contrôler l'adéquation de son action à cette finalité. S'il ne fait aucun doute qu'il existe un contrôle du caractère adéquat de l'action de l'employeur à la finalité poursuivie, son degré d'exigence est, en revanche, plus délicat à déterminer. S'agit-il de vérifier que l'action de l'employeur est de l'ordre de celles qu'un employeur raisonnable peut prendre dans pareilles circonstances ?¹³ Ou, de manière plus approfondie, cela va-t-il jusqu'à vérifier que l'action entreprise est celle qui convenait dans la situation donnée ? L'examen du contrôle judiciaire révèle que ce double niveau d'exigence existe. En règle générale, les juges se limitent à vérifier que l'employeur a agi comme un employeur normalement diligent¹⁴. Ce n'est que dans de très rares occasions que les juges vérifient si l'action de l'employeur est effectivement celle qui convenait. Il en est ainsi en présence d'une restriction à un droit ou à une liberté du salarié. La Cour de cassation exige qu'une telle restriction soit *indispensable* à la protection des intérêts légitimes de l'employeur¹⁵. Les juges doivent alors vérifier que l'employeur ne pouvait pas faire autrement, qu'il n'avait pas d'autres possibilités d'atteindre cette fin.

À côté du pouvoir de l'employeur en soi, il faut réserver une attention particulière aux pouvoirs habilités par accord de volontés.

L'habilitation de pouvoirs de l'employeur

Le droit du travail habilite les parties au contrat individuel ou à la convention collective à organiser le rapport de travail. Dans le cadre de cette habilitation générale, il se peut que les parties consentent à une habilitation de pouvoirs de l'employeur. De façon indirecte, à travers le mécanisme de l'accord de volontés, le droit du travail participe donc à la création de pouvoirs au profit de l'employeur. À première vue, le régime de ces pouvoirs ne devrait pas présenter d'originalité. La distinction, cardinale en droit, entre

13. G. Khairallah, « Le « raisonnable » en droit privé. Développements récents », RTD. civ. 1984, p. 439 ; Lucien Flament, « Le raisonnable en droit du travail », Dr. soc. 2006, p. 16.

14. En témoigne la jurisprudence de la Cour de cassation selon laquelle « la cessation de l'activité de l'entreprise, quand elle n'est pas due à une faute de l'employeur ou à sa légèreté blâmable, constitue un motif économique de licenciement » (Cass. soc. 16 janvier 2001, Bull. civ. V. n° 10)

15. Cass. soc. 19 novembre 1996, Bull. civ. V. n° 392 (liberté professionnelle) ; Cass. soc. 12 janvier 1999, Bull. civ. V. n° 7 (libre choix du domicile).

la source et les effets d'une norme, devrait conduire à soumettre les pouvoirs issus du contrat individuel ou de la convention collective de travail au régime du pouvoir précédemment exposé. Si d'aucuns plaident en ce sens¹⁶, l'analyse du droit positif montre que ces pouvoirs relèvent d'un régime spécifique, fondé sur l'accord de volontés entre le salarié et l'employeur. Dans plusieurs domaines, la jurisprudence, mais aussi la loi, exigent ainsi que l'accord de volontés pose les conditions dans lesquelles l'employeur se voit attribuer, donc peut exercer, des pouvoirs. Ces pouvoirs voient donc leur régime indexé sur les conditions posées par le contrat individuel ou par la convention collective de travail.

L'habilitation par le contrat individuel de travail

La question de la validité des clauses attributives de pouvoir à l'employeur se pose avec une particulière acuité au niveau individuel. Comment admettre que le salarié puisse attribuer un pouvoir supplémentaire à l'employeur ? Le seul constat que le salarié ait donné son accord n'est évidemment pas suffisant. Dans la mesure où le salarié ne fait souvent que donner son consentement aux conditions unilatéralement élaborées par l'employeur, il faut se garder de donner trop de sens à l'accord de volontés des parties. À cette réserve générale s'en ajoute une, plus spécifique à ce type de stipulation : il convient de veiller à ce que le pouvoir de l'employeur ne s'accroisse pas excessivement par le biais du contrat. Les clauses permettant à l'employeur de modifier unilatéralement un ou plusieurs éléments du rapport de travail (rémunération, durée, lieu, etc.) fournissent un parfait exemple de cette difficulté. Ces clauses étendent le champ des modifications que l'employeur peut imposer au salarié dans le cadre de l'exercice de son pouvoir. Elles ne sauraient donc porter sur des éléments qui relèvent objectivement du champ contractuel du rapport de travail¹⁷.

À supposer que la clause du contrat de travail attribuant un pouvoir à l'employeur soit valide, une question demeure entière : quelles conditions l'exercice du pouvoir de l'employeur doit-il satisfaire ? Pour répondre à cette question, il convient d'identifier ce sur quoi le juge fonde son contrôle. Une grande partie de son contrôle consiste, à l'évidence, à vérifier que l'employeur a agi de bonne foi¹⁸ : s'est-il ou non précipité dans la mise en œuvre de la clause ? A-t-il ou non été indifférent à la situation matérielle ou familiale du salarié ? etc. Ce contrôle n'est pourtant pas spécifique au cas où l'employeur met en œuvre une clause du contrat de travail. On peut en

16. P. Lokiec, *Contrat et pouvoir, Essai sur les transformations du droit privé des rapports contractuels*, LGDJ, 2004.

17. La rémunération du salarié constituant un élément du contrat de travail qui ne peut être modifié sans son accord, la Cour de cassation estime en conséquence qu'« une clause du contrat de travail ne peut valablement permettre à l'employeur de modifier la rémunération du salarié (Cass. soc. 30 mai 2000, *Bull. civ.V*, n° 206).

18. Aux termes de l'article 1134, alinéa 3, du Code civil, « les conventions doivent être exécutées de bonne foi ».

effet admettre que la bonne foi est une exigence de comportement qui pèse sur tout un chacun, qu'il soit contractant ou non¹⁹.

Le contrôle fondé sur l'exigence de bonne foi mis à part, en quoi consiste alors la spécificité du contrôle du pouvoir que l'employeur tient d'une clause du contrat de travail ? Ce contrôle présente, en vérité, une double nature. Ayant pour objet l'exercice d'un pouvoir, il correspond pour partie au contrôle mis en évidence dans la première partie. Mais ce n'est pas tout. Dans la mesure où le pouvoir de l'employeur a ici une origine contractuelle, une autre partie de son contrôle consiste à s'assurer du respect de la volonté des parties.

Le contrôle de la mise en œuvre de la clause de mobilité géographique l'illustre assez bien. La mutation du salarié décidée en application de cette clause est traditionnellement conçue par la Cour de cassation comme un changement des conditions de travail que l'employeur est en droit d'imposer au salarié dans le cadre de l'exercice de son pouvoir. Elle en déduit logiquement que la mise en œuvre de cette clause donne lieu à un contrôle du détournement de pouvoir de l'employeur²⁰. À ce premier contrôle, la Cour de cassation semble depuis peu en ajouter un second. Elle exige désormais que la clause de mobilité définisse de manière précise sa zone géographique d'application²¹. Or, en posant cette exigence, elle fait reposer plus directement le pouvoir de l'employeur, donc le contrôle de son exercice, sur la volonté commune des parties.

Le rôle ainsi donné à l'accord de volontés s'observe encore plus fortement lorsque l'habilitation de pouvoirs résulte de la convention collective de travail.

L'habilitation par la convention collective de travail

Deux types de dispositions conventionnelles attributives de pouvoir à l'employeur peuvent être mis en évidence. Le premier type de ces dispositions peut être trouvé dans le cadre du droit commun de la convention ou de l'accord collectif de travail. Il s'agit par exemple des dispositions qui soumettent les salariés à un régime d'astreinte ou de mobilité. En raison du caractère particulier de leur objet – attribuer un pouvoir à l'employeur et non créer des droits au profit des salariés – ces dispositions suscitent un aménagement des effets normalement dévolus à la norme conventionnelle²². Ce n'est pas toutefois cet élément de perturbation des règles de droit commun qui doit retenir le plus l'attention. Plus intéressant est en effet le contrôle auquel la mise en œuvre de ces dispositions donne lieu. Comme au niveau du contrat individuel, ces dispositions sont soumises à un double contrôle. En ce qu'elles

19. En ce sens, Ph. Stoeffel-Munck, *L'abus dans le contrat, essai d'une théorie*, préface R. Bout, LGDJ 2000

20. Cass. soc. 10 juin 1997, *Bull. civ. V*, n° 210.

21. Cass. soc. 12 juillet 2006, *Bull. civ. V*, n° 241.

22. En principe, ces dispositions ne sont opposables au salarié que si celui-ci a été informé de l'existence de la convention collective et mis en mesure d'en prendre connaissance (Cass. soc. 29 mars 1995, *Bull. civ. V*, n° 112). Assez étonnamment toutefois, la Cour de cassation ne formule pas cette exigence s'agissant des dispositions créatrices d'un régime d'astreinte.

attribuent un pouvoir à l'employeur, elles font l'objet du contrôle du pouvoir précédemment évoqué. Toutefois, ce contrôle n'est pas exclusif. Le pouvoir de l'employeur trouvant sa source dans une convention ou un accord collectif de travail, il se trouve nécessairement délimité par l'accord de volontés initial. Ainsi, une partie du contrôle consiste-t-elle à vérifier que l'employeur a respecté les conditions fixées par la convention collective (délais de prévenance, aides financières, etc.).

Des dispositions conventionnelles attributives de pouvoir à l'employeur peuvent également être adoptées dans le cadre de la dérogation conventionnelle à la loi. La dérogation se présente, à première vue, comme une opération intéressant exclusivement les rapports entre la loi et la convention ou l'accord collectif de travail. Il s'agit en effet de la faculté ouverte par la loi de substituer des dispositions conventionnelles à ses propres dispositions. Mais, dans la mesure où les dispositions conventionnelles ainsi conclues renferment des possibilités nouvelles d'organisation du travail, on peut y voir des dispositions attributives de pouvoirs à l'employeur²³.

Ce qui fait sans nul doute la particularité de ces dernières dispositions par rapport aux précédentes, c'est que la loi encadre strictement leur validité. Elle exige la présence d'un certain nombre de clauses dites obligatoires²⁴. Or, ces clauses ont une double fonction. Elles conditionnent d'abord la validité de la norme dérogatoire. Mais si l'on admet que la norme dérogatoire est, pour partie aussi, une norme d'habilitation de pouvoir de l'employeur, ces clauses ont alors une autre fonction : elles fixent les conditions dans lesquelles l'employeur est autorisé à agir²⁵.

Cette dernière observation conduit, en définitive, à s'interroger sur les conséquences d'une plus faible emprise de la loi sur la négociation collective. Dès lors que le législateur renvoie tout ou partie de la réglementation du travail aux partenaires sociaux sans un minimum d'encadrement, ne prend-il pas le risque de contribuer à une « réactivation » du pouvoir de l'employeur ?²⁶

23. Cette analyse vaut surtout à l'égard des dispositions conventionnelles en matière de temps de travail. Ces dispositions permettent en effet à l'employeur de recourir à des modalités d'aménagement du temps de travail qui lui offrent plus de flexibilité par rapport aux dispositions légales (modulation de l'horaire collectif de travail sur l'année, forfait individuel sur l'année, etc.). Aussi peut-on soutenir avec certains auteurs que les accords dérogatoires en matière de temps de travail élargissent le pouvoir de l'employeur (J.-E. Ray, « Les accords sur le temps de travail, » *Dr. soc.* 1988, p. 102).

24. Il en est ainsi par exemple de la clause définissant les catégories de cadres susceptibles de conclure une convention de forfait sur l'année (L. 3121-45 C. trav.) ou encore de celle précisant les justifications économiques du recours à la modulation du temps de travail sur l'année (art. L. 3122-9 C. trav.).

25. Pour reprendre un des exemples cités plus haut, la clause définissant les catégories de cadres susceptibles de conclure une convention de forfait sur l'année interdit à l'employeur de proposer ce mode de décompte du temps de travail à des salariés qui ne répondraient pas aux critères de la définition (v. par exemple, Cass. soc. 31 octobre 2007, n° 06-43.876, à paraître au bulletin)

26. G. Borenfreund et M.-A. Souriac, « Les rapports de la loi et de la convention collective : une mise en perspective », *Dr. soc.* 2003, p. 76.

BIBLIOGRAPHIE

- BERAUD J.-M., « La discipline dans l'entreprise », in *Les transformations du droit du travail, Etudes offertes à G. Lyon-Caen*, Dalloz 1989, p. 381
- BERAUD J.-M., « Les interactions entre le pouvoir unilatéral du chef d'entreprise et le contrat de travail », *Dr. ouv.* 1997, p. 529
- BRETHER DE LA GRESSAYE J., « Le pouvoir disciplinaire du chef d'entreprise », *Dr. soc.* 1960, p. 633
- COUTURIER G., « L'intérêt de l'entreprise », in *Les évolutions contemporaines du droit du travail, Ecrits en l'honneur de J. Savatier*, PUF 1992, p. 143
- DOCKES P., *Pouvoir et autorité en économie*, Economica, 1999
- ENCINAS DE MUNAGORRI R., *L'acte unilatéral dans les rapports contractuels*, préface A. LYON-CAEN, LGDJ, 1996
- FABRE A., *Le régime du pouvoir de l'employeur*, Paris X Nanterre, 2006
- E. GAILLARD, *Le pouvoir en droit privé*, préf. G. CORNU, Economica, 1985
- GUIOMARD F., *La justification des mesures de gestion du personnel, Essai sur le contrôle du pouvoir de l'employeur*, Thèse Paris X-Nanterre, 2000
- A. JEAMMAUD, « Le pouvoir patronal visé par le droit du travail », in *Le pouvoir de l'employeur, Semaine sociale Lamy*, supplément n° 1340, 11 février 2008, p. 15.
- A. JEAMMAUD, M. LE FRIANT, A. LYON-CAEN, « L'ordonnement des relations de travail », *D.* 1998, chr., p. 359
- LOCHAK D., *Le pouvoir hiérarchique dans l'entreprise privée et dans l'administration*, *Dr. soc.* 1982, p. 23
- P. LOKIEC, *Contrat et pouvoir, Essai sur les transformations du droit privé des rapports contractuels*, LGDJ, 2004
- LYON-CAEN A., « Note sur le pouvoir de direction et son contrôle », in *Mélanges dédiés au président Michel Despax*, Presses de l'Université des sciences sociales de Toulouse, 2002
- PERULLI A., « Rationalité et contrôle du pouvoir de l'employeur », *RDT* juillet-août 2006, p. 85
- VENNIN-DOMENACH F., *Pouvoir ou droit disciplinaire dans l'entreprise privée*, thèse Lyon II, 1973

LE POUVOIR DANS L'ENTREPRISE

Alain Bienaymé

Professeur émérite à l'Université Paris Dauphine

Directeur de CEDIMES-France¹

L'analyse économique a longtemps exclu le pouvoir de son champ.

Elle l'a délaissé pour une raison tenant à la cohérence d'un système de raisonnement visant à l'émanciper de la philosophie morale et politique comme des autres sciences sociales en gestation. Ce système ambitionne d'identifier des « lois » en économie pure. Entendons par là en économie pure de tout élément de monopole, de toute intervention, jugée arbitraire en régime libéral, d'un pouvoir émanant d'un agent quelconque - État ou entreprise dominante. Dans ce modèle utilitariste, l'*homo economicus* est censé poursuivre sans relâche la satisfaction maximum de son propre intérêt, ce dans la plus parfaite indifférence à l'égard du bien-être d'autrui. Le qualificatif d'irrationnel désigne non pas des actes incompréhensibles, inintelligibles, mais des faits étrangers à la rationalité économique individuelle, des phénomènes collectifs rebelles à l'individualisme méthodologique.

Cette approche confond l'entreprise avec l'individu-entrepreneur.

Si celui-ci s'entoure d'une « équipe », on la suppose soudée et se comporter comme un seul homme animé de la même rationalité que son chef. En réduisant l'activité économique à de simples actes d'échange sur des marchés où se rencontrent des individus également rationnels et dotés de niveaux de ressources similaires, la concurrence pure et parfaite assure la régulation du système économique dans des conditions optimales, insusceptibles d'être améliorées, tant que les données de base (techniques de production et préférences des agents) demeurent ce qu'elles sont. Le modèle de la main invisible du marché accorde peu de place aux pouvoirs exercés

1. Centre d'Études sur le Développement International et les Mouvements Économiques et Sociaux (www.cedimes.org)

par, sur et dans l'entreprise. Tel se présentait l'état des lieux avant les turbulences du XX^e siècle. On enseigne encore ce modèle en raison de l'intérêt des déductions qu'il permet d'en tirer sur un plan logique.

Cependant, les révolutions industrielles successives², la montée concomitante de grands groupes manufacturiers et financiers et l'intrusion des gouvernements dans la vie des affaires posent, de manière récurrente, la question des jeux de pouvoir. D'un pouvoir conçu comme une **capacité d'exercer une influence nette sur le comportement des partenaires ou des adversaires**³ avec lesquels un acteur se trouve en situation d'interaction.

En limitant le propos aux manifestations du pouvoir dans l'entreprise, trois thèmes se dégagent pour l'essentiel. En tout premier lieu, celui du **pouvoir des actionnaires**, propriétaires de leur entreprise. Ce pouvoir s'exerce avec d'autant plus de force que les marchés financiers et les investisseurs institutionnels ont accru depuis trente ans leur emprise sur le financement et la conduite des entreprises. Il ne s'exerce cependant pas sans le contrepoids que représente la compétence managériale. Puis, au-delà d'une certaine taille à partir de laquelle le dirigeant cesse d'être pour la majorité de son personnel ce personnage que l'on appelle le « patron » pour devenir un être abstrait, l'exercice du pouvoir pose la question du fonctionnement de **la relation hiérarchique** entre les différents niveaux de responsabilité. Enfin, les conflits sociaux, les affaires contentieuses qui mettent en cause le comportement parfois désinvolte et opportuniste de certains dirigeants incitent à évoquer le thème de **la légitimité du pouvoir** du chef d'entreprise et de ses proches collaborateurs.

Le pouvoir de l'actionnaire

Traditionnellement, **le pouvoir des actionnaires**, propriétaires des capitaux investis dans l'entreprise tire sa justification de ce qu'ils sont censés assumer, sur leurs biens propres, le risque industriel et commercial inhérent à toute entreprise. La production demande inévitablement un certain délai entre le moment où des ressources sont engagées et celui où les résultats sont engrangés. Ce délai est plus ou moins lourd d'incertitude. Le bénéfice espéré vaut-il la peine d'encourir le risque de se ruiner ou de s'appauvrir ? En répondant par l'affirmative à la question, la décision est prise de déclencher un processus de production dont on anticipe qu'il portera ses fruits quelque temps plus tard. Au-delà de ce principe général qui récuse le postulat marxiste de la valeur-travail et de l'improductivité du capital, et qui légitime la rémunération des actionnaires, leur pouvoir doit être relativisé.

2. Les rendements croissants et les économies d'échelle fréquemment observés dans les industries manufacturières ont beaucoup fait pour éliminer les petits concurrents et pour favoriser l'émergence de pouvoirs de marché (A. Bienaymé : *Les grandes questions d'économie contemporaine*, chapitre 3, Odile Jacob, 2006).

3. Définition inspirée de l'œuvre de Jean Lhomme.

L'attention fut en effet attirée dès les années 1930 sur le **pouvoir des managers**⁴. Désignés pour leurs compétences singulières par les représentants des actionnaires, les dirigeants salariés exercent sur la conduite des entreprises et ses choix stratégiques une influence souvent déterminante qui contrebalance celle des principaux actionnaires non dirigeants. **Les coûts d'agence**⁵ éclairent alors la relation entre les mandants (actionnaires) et les mandataires (dirigeants salariés). Une relation que des conflits d'intérêts enveniment parfois lorsque les dirigeants ne détiennent qu'une part infime du capital de la société. Leur simple éventualité entraîne des coûts de surveillance qui affectent la valeur de l'entreprise par comparaison avec celle d'une société qui serait dirigée par ses seuls propriétaires. Le manager peut éventuellement tirer profit des informations privilégiées qu'il détient sur « son » entreprise et satisfaire en priorité ses intérêts, son goût dispendieux du pouvoir à l'insu et aux dépens des actionnaires. Ces derniers ne sont certes pas démunis devant de tels abus ; les conseils d'administration peuvent instaurer des mécanismes de défense (systèmes indexant la rémunération des dirigeants salariés sur les performances de l'entreprise, audits, indemnités de départ, etc.). Mais ces sauvegardes ont un coût et le personnel n'en comprend pas toujours la légitimité.

De plus, le pouvoir des actionnaires est moins évident qu'il n'y paraît en raison de **la diversité des raisons qui motivent l'achat d'une action et sa conservation dans le patrimoine de l'acquéreur**. Certains propriétaires s'investissent totalement dans leur affaire ; c'est le cas des entreprises familiales et patrimoniales⁶. D'autres sont en quête de placements présentant un meilleur couple rendement/risque ; ils « zapperont » sans remords en revendant leurs titres sans souci d'exercer leurs droits de vote. Enfin, entre actionnaires majoritaires informés, voire quasiment initiés au sujet des détails de la vie de leur entreprise, et les actionnaires minoritaires, la relation est inégale⁷. Il entre dans les missions de l'Autorité des Marchés Financiers de protéger les petits actionnaires contre les asymétries d'information, les rumeurs et les abus commis par les actionnaires contrôlants. Ils risquent en effet de devoir conserver leurs titres plus longtemps qu'ils ne le souhaiteraient, sauf à en supporter les moins-values. La confiance dans le bon fonctionnement des marchés financiers est nécessaire à leur développement, comme à celui des entreprises et de l'emploi.

4. A. Berle & G. Means : *The modern corporation and private property*, 1933, Harcourt Brace, éd. 1967 ; J. Burnham. : *The Managerial Revolution*, Greenwood Press, 1960.

5. M. Jensen & W. Meckling : « Theory of the firm, managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, octobre 1976.

6. Y. Gattaz : *Atouts et Handicaps des entreprises patrimoniales*, leçon inaugurale du DESS Droit du Patrimoine Professionnel, Université Paris Dauphine, 25 octobre 2001 ; A. Bienaymé : « La famille entrepreneuriale » colloque Doriot sur l'entreprise familiale, 15 mai 2008.

7. J. Le Maux : « La Protection des actionnaires minoritaires au sein des sociétés cotées en France », Thèse de doctorat, Université Paris I, 2003.

La relation hiérarchique

Pour mieux mettre en lumière le pouvoir qui se manifeste à l'intérieur des entreprises, on fait valoir **l'opposition entre les marchés** sur lesquels en principe le concours des volontés s'exerce librement **et la hiérarchie** qui distingue le supérieur du subordonné à tous les étages des filières de responsabilité⁸. À l'origine de cette distinction figure l'idée qu'un individu installé à son compte subit les aléas quotidiens des marchés (méventes, pénuries, instabilité des prix, grèves imprévisibles). Tandis que l'entreprise se lie à ses employés salariés par des contrats d'une certaine durée qui protègent en partie (en conjoncture normale) le salarié contre les aléas de la technique et des marchés. L'entreprise économise les coûts de transaction qui ne manqueraient pas de découler de la multitude de contrats d'embauche que l'employeur devrait signer chaque jour pour assurer la pérennité de sa firme. Le salarié bénéficie d'une garantie de rémunération, mais la sécurité qu'il en retire a son prix : sans aliéner sa liberté d'être humain, il concède une perte d'autonomie dans son emploi du temps –vis-à-vis de la hiérarchie. La relation hiérarchique différencie en principe l'entreprise de la simple relation de marché.

Toutefois le principe mérite lui aussi d'être nuancé à plusieurs égards. Les contrats de sous-traitance et les contrats d'approvisionnement des entreprises de grande distribution par leurs petits fournisseurs donnent souvent lieu à des **abus de puissance d'achat** que les autorités publiques de la concurrence limitent avec peine. Une sorte de hiérarchie implicite relie le donneur d'ordres à ses sous-traitants dont certains ont été des collaborateurs.

La relation hiérarchique interne est également relativisée à différents points de vue. Tout d'abord, la nature contractuelle de la relation entre l'employeur et l'employé n'exclut pas que, dans des circonstances plus fréquentes qu'on ne croit, l'équilibre soit rompu au cours du temps au détriment de l'un des partenaires. L'économiste analyse les **relations de hold-up** que subissent les salariés, dont les situations devenues brusquement vulnérables, qui les font craindre de perdre leur emploi. Dans d'autres cas, l'extrême technicité qui s'attache aux talents d'employés détenteurs d'une compétence très recherchée sur le marché place ceux-ci dans une position de force dont ils sont tentés d'abuser en faisant de leur départ éventuel un moyen de chantage. On doit aussi admettre ce paradoxe que l'information, cette ressource stratégique du décideur, ne donne pas toujours la garantie de sa qualité. Les dirigeants soumis à une avalanche de messages doivent savoir les trier, écarter les rumeurs et déjouer les mensonges et les manipulations. Les nouvelles techniques d'information et de communication permettent de réduire le nombre des échelons d'autorité et d'augmenter l'autonomie de chacun à son niveau de responsabilité. Elles n'ont pas rendu

8. R. Coase : « The Nature of the Firm », *Economica*, nov. 1937 ; O. Williamson : *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York, 1975

pour autant plus transparents les jeux de pouvoirs et les luttes d'influence⁹ qui minent les groupes industriels en difficulté.

En outre, comme l'ont montré M. Crozier et E. Friedberg dans *L'acteur et le système*¹⁰, **la relation du supérieur au subordonné** n'est pas de domination pure, dans la mesure où le subordonné parvient à négocier une certaine plage de liberté et à dégager des marges de manœuvre. Cette latitude d'action peut, bien entendu susciter des aléas de comportement et décevoir les attentes du supérieur hiérarchique. De plus, l'entreprise ne se contente pas de fabriquer des biens ; elle produit des décisions au fil de procédures qui ne reflètent guère l'image qu'en donne la simple résolution d'un problème mathématique dont les données seraient connues d'emblée et dont la solution optimale serait unique.

Sauf exception, les décisions mûrissent dans l'entreprise à travers des processus collectifs et itératifs. **Le pouvoir réel du dirigeant réside dans la capacité qui lui est reconnue de prendre des décisions efficaces**¹¹. Ses aptitudes rationnelles suffisent-elles à cette fin ? Et sinon, quels ingrédients faut-il pour aboutir à ce résultat ? Le modèle économique traditionnel répond : une décision n'est efficace que si elle découle d'un raisonnement rationnel et débouche sur une solution optimale en termes de rapport coût/efficacité. Pour qui a fréquenté le monde des organisations, l'insuffisance de la réponse saute aux yeux. Elle néglige le rôle joué par l'information mutuelle, l'apprentissage collectif, les négociations et les tractations qui accompagnent toute décision un tant soit peu complexe¹². Les données des problèmes qu'une entreprise doit résoudre ne sont pas clairement déterminées ; ces problèmes sont susceptibles de recevoir des solutions multiples entre lesquelles un algorithme mathématique ne permet pas toujours de trancher. Une décision efficace est selon nous le produit multiplicatif de trois composantes : son adéquation et sa pertinence au regard des contraintes de ressources et d'environnement -sa rationalité-, le degré de compréhension avec laquelle les intéressés la reçoivent, son acceptabilité par les partenaires dont le concours est requis pour les mener à bonne fin. Une décision rationnelle reste inefficace si elle n'est pas comprise ou si, même comprise, elle est refusée. Dans la mesure où la décision n'est pas gagnante pour tous, le dirigeant doit savoir négocier avec les éventuels « perdants » du moment pour trouver des contreparties sans compromettre la substance de la décision initialement projetée. Cette approche stimule les économistes contemporains car elle ouvre de vastes perspectives en théorie des jeux coopératifs et non coopératifs.

L'économiste reconnaît depuis quelque temps **le rôle déterminant de l'information dans l'exercice du pouvoir en entreprise**. D'un côté, l'information avantage celui qui la détient avant les autres, mais cet avantage est éphémère à mesure que d'autres informations la relativisent,

9. J. Baron & D. Kreps : *Strategic Human Resources*, Wiley, 1999.

10. Seuil, 1977.

11. Plus exactement les décisions efficaces sont également efficaces si leurs effets espérés sont obtenus au moindre coût.

12. Cf. le concept de rationalité procédurale élaboré par H. Simon : « Rationality as a Process and a Product of Thought », *American Economic Review*, mai 1978.

la complètent ou la contredisent. De sorte que le pouvoir dépend de la capacité du décideur à se situer au centre des échanges d'informations et des opérations de traitement de bonne qualité. Qu'est-ce alors qu'une information de bonne qualité ? C'est une information qui réunit au plus haut point les attributs suivants : exactitude, précision, fiabilité des sources, comparabilité des données, pertinence pour l'action, fraîcheur et délais d'exclusivité¹³. D'un autre côté, les modes de gestion ont été transformés sous l'influence du modèle industriel japonais puis du développement d'Internet et de l'information partagée. Dans les années 1980-90, l'attention fut attirée sur l'organisation des grandes firmes japonaises qui avaient su conquérir de substantielles parts de marché au détriment des concurrents américains et européens, notamment dans des secteurs de haute technologie. Ces groupes et leurs réseaux de sous-traitants ont, à l'exemple de Toyota, agencé leurs processus de production et leurs échanges internes en plaçant la circulation des informations au cœur de leur système. L'essor des technologies de communication qui s'est produit par la suite avec intranet et Internet souligne le rôle de l'information comme ressource stratégique de l'économie contemporaine au même titre que le blé joua ce rôle jusque vers 1850, puis l'acier et le pétrole dans la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e. Autrefois, les entreprises grandissaient à structures constantes, celles que léguait un passé fondé sur un nombre limité de produits. À mesure qu'elles croissaient en taille et qu'elles diversifiaient leurs activités, ce conservatisme organisationnel les obligeait à faire remonter un volume croissant de décisions vers le sommet et menaçait les dirigeants d'apoplexie. Ces entreprises cultivaient par ailleurs le secret des affaires : en dire le moins possible pour ne pas informer les concurrents, ni alarmer le banquier, l'épargnant, ni alerter les syndicats. Certes le savoir-faire des ingénieurs et des techniciens comme le portefeuille de brevets sont des atouts importants dans la concurrence ; ces actifs ont leur prix dans la valeur de l'entreprise. Mais, depuis quelques décennies, ces vérités sont d'un caractère moins absolu. Elles ont perdu de leur tranchant. D'une part, il est plus souvent reconnu que l'efficacité des décisions dépend d'une bonne connaissance des obstacles et des qualités du terrain ; la décentralisation des groupes industriels rapproche les décideurs de ces réalités ; pour emprunter à H. Mintzberg ses expressions, le « *thin* » management sur dossiers est plus systématiquement complété par le « *thick* » management qui se pratique au contact des hommes de terrain, dans l'épaisseur du monde. Or, le pouvoir comme l'information sont inévitablement partagés au sein de la firme décentralisée, et plus encore au cœur des entreprises qui adoptent le modèle stratégique de la gestion par projets. D'autre part, les groupes peuvent plus facilement externaliser certaines de leurs activités, quitte à travailler en réseau avec d'anciennes équipes en échangeant leurs informations par les circuits électroniques. Enfin, la fécondité des laboratoires de recherche-développement des firmes dépend en partie des synergies dégagées à l'occasion des contacts établis par leurs chercheurs avec des collègues extérieurs de spécialités voisines ou complémentaires.

13. A. Bienaymé : « Le pouvoir subversif de l'information dans l'économie contemporaine », article à paraître dans *Commentaire*.

La légitimité du pouvoir des dirigeants

La mobilisation des volontés et des énergies autour des projets qui scandent la vie d'une entreprise demande que ses dirigeants fassent preuve d'un certain sens politique. N'étant pas élus par le personnel, à la différence des firmes autogérées, ils n'en sont pas moins tenus de respecter certaines règles de comportement s'ils veulent être respectés. **La légitimité de leur pouvoir** en dépend et plus précisément des éléments suivants : de solides compétences de nature stratégique et technique, une grande implication personnelle, mais aussi une aptitude à prendre des risques et à en assumer les conséquences sur le déroulement de leurs propres carrières. Ce comportement exigeant pour soi incite au respect et confère une réelle autorité au détenteur du pouvoir. Mais si le pouvoir doit aller normalement de pair avec l'acceptation de responsabilités correspondantes, plusieurs tendances s'y opposent et peuvent affecter la légitimité du pouvoir en certaines circonstances. Tout d'abord, l'ancienneté peut valoir aux fondateurs et aux actionnaires les plus anciens des droits de vote supérieurs à ce que leur vaudrait leur participation au capital de l'entreprise. Ce privilège, qui est le prix de la fidélité, peut retarder les évolutions souhaitables. Ensuite le « capitalisme sans capital »¹⁴ permet à qui dispose d'un minimum de fonds et d'un maximum de relations, de constituer des empires industriels en bénéficiant et abusant de l'effet de levier d'endettement. La fragilité de ces empires constitue une menace virtuelle pour l'emploi des personnels. Enfin, une entreprise qui grandit en effectifs ressemble à un ballon dont le volume croît plus que proportionnellement à la surface : la proportion des personnels qui n'ont aucune responsabilité particulière dans les décisions les plus risquées a tendance à augmenter. La filialisation des activités y porte en partie remède, mais en partie seulement.

Au terme de ce tour d'horizon, le lecteur pourra penser que le pouvoir dans l'entreprise a été appréhendé trop exclusivement sur son versant intellectuel, celui qui met en valeur les qualités de lucidité, de perspicacité et de cohérence dans les choix. Il reste évidemment à en approfondir aussi les dimensions affective (le fameux charisme du leader) et éthique (cette morale sans transcendance) du pouvoir, puisque l'être humain ne se résume pas à son seul cerveau.

Toute entreprise devient lieu de pouvoir dès qu'elle cesse d'être unipersonnelle. Le sain exercice du pouvoir demande que la structure de gouvernance désigne clairement les responsabilités. La déontologie doit entre autres accorder la communication extérieure avec le discours tenu en interne. C'est à ce prix que la confiance, surmontant les aléas de comportement, fait converger les anticipations des acteurs de l'entreprise vers une réussite collective durable.

14. Titre d'un article publié par J. Peyrelevade dans Banque, 1985.

STATUTS ET ORIENTATIONS DANS LES POUVOIRS DE L'ENCADREMENT

Frederik Mispelblom Beyer
Université d'Évry

Cet article traite non des « cadres » en général, mais de l'activité d'encadrement exercée par une partie d'entre eux (et par d'autres salariés qui n'ont pas un statut de cadre). Pour saisir certains des enjeux actuels du « pouvoir » de l'encadrement, je propose de faire une distinction entre les « statuts hiérarchiques occupés » et les « orientations du travail » qu'on y défend. Le pouvoir de l'encadrement dépend en effet en partie de la manière dont sont définis les « champs de manœuvre », les appuis et les alliances qui lui sont propres. Pour montrer en quoi ces champs de manœuvre sont peut-être en train de changer, on brossera à grands traits quelques-unes des évolutions et transformations dont l'activité d'encadrement a été l'objet (mais aussi l'acteur actif) ces vingt dernières années. Ce texte conclut sur l'idée que s'il y a bien une spécificité intrinsèque de l'encadrement, cela suppose aussi, pour un syndicalisme de cadres, de réfléchir aux formes peu « visibles » qu'y prennent souvent les stratégies de résistance à certaines politiques des dirigeants d'entreprise.

Du fait de l'histoire singulière des formes qu'ont pris les rapports entre dirigeants/dirigés dans les entreprises françaises, les « cadres » sont une particularité relativement française (Mermet, 2002), qui renvoie plus à un statut (malgré tout encore envié aujourd'hui, même s'il est ici et là en voie de « banalisation ») qu'à une fonction ou une activité précise. Nous nous intéresserons ici aux seuls *encadrants* et non aux *cadres experts*, traduisant ainsi une terminologie anglo-saxonne qui se généralise petit à petit en Europe, qui fait écho à la distinction entre les *managers* d'une part et les *professionnels* de l'autre. Le mot *manager* n'étant pas encore répandu

dans toutes les entreprises en France¹, nous lui préférons celui « d'encadrant » ou « d'encadrement », pour désigner toutes celles et ceux qui, dans une entreprise, « font travailler les autres en leur fixant des cadres de travail », et ce au nom des dirigeants de l'entreprise (ou, dans les strates subalternes, au nom de « cadres supérieurs » ou dirigeants). Il s'agit là d'une activité, ou d'une fonction, qui peut être exercée d'une manière permanente, ou temporaire (exemple : certains « chefs de projet »), et ce, y compris par des salariés de niveau maîtrise (voire parfois même, par certains techniciens, ou technico-commerciaux).

Les pouvoirs de cet encadrement sont très variés selon les niveaux hiérarchiques examinés. Entre un cadre dirigeant, gagnant 200.000 euros l'an ou plus, à la tête de milliers et parfois de dizaines de milliers de salariés, investi de pouvoirs de décision très importants (d'embauche/licenciement, de réorganisation, de montants financiers) et un encadrant de premier niveau, chef d'équipe ayant une quinzaine de personnes sous ses ordres, il ne semble pas y avoir beaucoup de points en commun. Pourtant, les deux se distinguent à la fois des dirigeants proprement dits (petits cercles à la tête des entreprises qui se sont rétrécis ces dernières années), dont ils sont les « délégués », et des autres salariés, qu'ils encadrent justement. Cette distinction, basée sur une différence de *statut* ou de *place de fait dans l'organisation*, ne crée pas forcément d'unité entre eux, sauf peut-être « négative » (« ni, ni »). Beaucoup de choses les séparent en effet : les salaires, le confort et le luxe des bureaux ou locaux dans lesquels ils travaillent, et les différences dans l'étendue des pouvoirs, notamment en matière financière, d'embauche et de sanction, qui font du « chef d'équipe » le subordonné du cadre supérieur.

Les pouvoirs liés à la place occupée

Ces deux types d'encadrement ont pourtant de fait un point fort en commun, qui concerne leurs pouvoirs. Tous deux disposent d'une délégation de pouvoir de leurs dirigeants, dont ils sont de ce fait les représentants. Ces pouvoirs sont variés. La hiérarchie interne à l'encadrement s'établit notamment en comparant la nature des pouvoirs dont il est investi. On peut distinguer ainsi les pouvoirs financiers, organisationnels, techniques, réglementaires, et les pouvoirs d'embauche, de licenciement, de sanction positive et négative. Il en est d'autres dont nous parlerons plus loin : les pouvoirs discursifs, cognitifs, culturels, symboliques. Les pouvoirs du premier type sont « inhérents » aux postes et statuts occupés. Les pouvoirs du second type sont surtout liés aux acteurs qui les occupent.

Les pouvoirs financiers désignent la capacité pour un encadrant de signer des chèques d'un certain montant, de débloquer telle somme d'argent, de faire financer tel projet. Certains organigrammes d'entreprise établissent

1. Pour une analyse de l'implantation très inégale des méthodes de management dans les entreprises en France, voir le chapitre « Le management entre science politique et méthodologie d'encadrement » in : *Travailler c'est lutter*, L'Harmattan, 2007.

une hiérarchie au sein de l'encadrement en fonction du montant des sommes dont peut décider chaque encadrant, montant qui va décroissant en descendant la pyramide hiérarchique. Le pouvoir organisationnel désigne la possibilité pour un encadrant de « fusionner » deux services, de supprimer des postes, d'en créer d'autres, ou de réorganiser l'unité à la tête de laquelle il a été nommé « à sa guise », avec une répartition des missions et une division du travail en fonction de ses propres stratégies. Ici également les pouvoirs sont très inégaux, et il n'y a guère de point commun entre un cadre dirigeant chargé du *réengineering* de toute une usine, et le chef d'équipe qui peut décider d'une nouvelle répartition des tâches entre « compagnons ». Les pouvoirs « techniques » désignent la capacité de prendre des décisions sur les machines, techniques et technologies : de telles décisions ont des conséquences très importantes sur les conditions de travail, la division des tâches, et les (in)capacités de résistance du personnel. Par pouvoirs réglementaires, on entend la possibilité pour un encadrant d'édicter de nouvelles règles qui « font loi » : règlement intérieur de l'entreprise, notes de service, directives écrites, mais aussi choix des « procédures qualité » et autres (liées aux certifications ISO et démarches voisines), qui dictent, elles aussi, leur loi aux salariés. Enfin, les pouvoirs en matière de gestion du personnel, devenus au fil des ans de plus en plus sensibles dans les entreprises, au point où ils sont souvent concentrés au plus haut niveau de l'entreprise : décider d'une embauche ou au contraire d'un licenciement, imposer une mutation, un changement de poste, une mobilité, attribuer des primes ou des augmentations de salaire, décider d'une promotion voire diriger la carrière d'un autre cadre. Là aussi, les encadrants sont très inégaux selon le niveau hiérarchique qu'on examine, entre les cadres supérieurs qui ont en charge la gestion des « cadres à potentiel », et le chef d'équipe qui dispose juste de la possibilité de « proposer » une sanction, dont on décide bien au-dessus de lui.

Ces différents pouvoirs de l'encadrement sont bien sûr l'objet de contrôles effectués par les strates hiérarchiques supérieures, et selon les niveaux concernés ces contrôles peuvent être seulement *a posteriori*, ou au contraire *a priori*, toute décision jugée importante étant l'objet d'une autorisation préalable. Souvent, ces pouvoirs sont « à double niveau » (la décision est prise par le N et le N+1 en concertation). Sans oublier que bien que s'exerçant au sein des entreprises, ces pouvoirs sont soumis à la législation en vigueur (notamment au droit du travail), très sensible surtout en matière de gestion du personnel, mais aussi de plus en plus en matière de conséquences de la production de l'entreprise pour l'environnement. Sur ce plan une petite minorité d'encadrants est investie de larges pouvoirs directs, et une grande majorité de pouvoirs restreints et indirects.

J'appelle « éventail large de pouvoirs directs » le fait qu'un encadrant soit pleinement investi d'une panoplie variée de pouvoirs tant financiers, organisationnels, réglementaires, symboliques. Tel encadrant observé durant mes enquêtes, hiérarchiquement juste en dessous du cercle restreint de la direction générale, a un pouvoir de signature d'un million d'euros, peut décider

de réorganiser certains des services sous sa responsabilité, embaucher du personnel à l'intérieur d'un budget alloué, ou procéder à des licenciements, peut introduire certaines innovations technologiques, sans avoir à demander au préalable l'autorisation à ses propres supérieurs hiérarchiques (ce qui ne veut pas dire qu'il ne doit pas rendre de comptes). Et, ajoutons-le, « règne » sur des centaines voire des milliers d'autres salariés à la fois.

Par distinction et à l'opposé, j'appelle « *éventail restreint de pouvoirs indirects* » le fait qu'un encadrant ne dispose de lui-même que du pouvoir « symbolique » (discursif), qui lui permet juste « d'animer » une équipe et d'y distribuer le travail quotidien. Bien plus bas dans l'échelle hiérarchique que le *top management*, on ne « règne » que sur quelques dizaines de subordonnés, les sommes allouées sont plus réduites, le pouvoir de réorganisation se limite à changer untel ou unetelle de poste ou à modifier un emploi du temps, le pouvoir d'embauche ou de licenciement n'existe pas, ou n'existe que sous la forme de « propositions » faites aux supérieurs hiérarchiques, dont on est ainsi fortement dépendant.

Ces différences sont aussi des différences en termes de liens de dépendance entre un encadrant et les strates hiérarchiques qui sont au-dessus de lui, et donnent un poids très différent aux paroles des uns et des autres : avec le premier, un subordonné a en face de lui quelqu'un qui peut de lui-même prendre des décisions importantes (y compris à l'égard de son interlocuteur), dont on peut penser qu'il « a le pouvoir de faire ce qu'il dit », dont les paroles et décisions peuvent être d'une portée considérable, tandis que les paroles du second pèseront d'un poids bien plus faible.

Le type de postes occupés et les pouvoirs statutaires dont ceux-ci sont investis, forment donc une pyramide descendante, où les pouvoirs les plus importants sont concentrés en haut, et les moins décisifs en bas. De ce point de vue, la « pression » sur l'encadrement vient d'en haut, car de là émanent les directives à transmettre et les objectifs à faire passer. Il faut néanmoins ajouter une réserve, qui est qu'il ne suffit pas de connaître les poids officiels et formels d'un poste pour en connaître les pouvoirs réels. Un poste n'a pas forcément le même pouvoir de décision qu'un autre ayant le même titre : il y a directeur et directeur. Chaque poste en effet est inscrit dans une certaine *proximité ou distance par rapport à la direction générale et résulte d'une histoire*, celle de sa création, et celle de la place du poste dans la stratégie en vogue dans l'entreprise. Le même poste de directeur n'aura pas un poids équivalent selon qu'il s'agit de celui d'un directeur commercial dans une entreprise où la politique commerciale est ce qu'il y a de plus valorisé, ou d'un directeur d'un département technique, moins valorisé. Un poste spatialement proche de la direction générale (ex : à Paris) aura plus de prestige qu'un poste « en région » comme on dit aujourd'hui. Enfin, avec l'histoire de chaque poste, on entre dans le deuxième grand aspect du pouvoir de l'encadrement : les effets des stratégies inventées par celles et ceux qui occupent ces postes.

Les compétences socio-politiques de l'encadrement

Un poste n'est jamais l'effet mécanique d'organigrammes abstraits et anonymes (même dans les entreprises les plus bureaucratiques), il comporte toujours une petite ou grande touche « personnalisée » qui résulte des intentions de celles et ceux qui ont participé à sa création ou qui l'occupent. Prenons le cas typique des postes de directeur et de directeur adjoint, dont Benguigui et *alli* (1977) ont démontré jadis qu'ils pouvaient fonctionner comme « couple d'opposés » ou « couple complémentaire ». Dans le premier cas, la division du travail entre les deux postes peut se résumer par « la tête et les jambes » : le directeur se charge de toutes les missions les plus stratégiques, et valorisées (réunions avec les dirigeants, avec l'extérieur), tandis que son adjoint s'occupe de « la gestion du service au quotidien ». Cette division entre activités « politiques » et techniques fait que l'adjoint n'aura pas, de par son travail quotidien, la capacité d'acquérir les compétences nécessaires pour remplacer un jour son directeur (ce qui est l'une des raisons d'une telle division). Dans le second cas, le travail est divisé de telle sorte que l'adjoint remplace à l'occasion le directeur quand celui-ci est empêché, et a de ce fait la possibilité, par son activité quotidienne, d'acquérir les compétences nécessaires pour devenir un jour directeur à son tour. Ce cas exige bien sûr une relation de confiance beaucoup plus forte que le premier.

Nous entrons ici dans une autre dimension du pouvoir de l'encadrement, qui concerne la combinaison entre ses compétences « techniques » et ses compétences « socio-politiques », appelée, dans la littérature anglo-saxonne, *professional literacy*. Les premières désignent les qualifications de l'encadrement qui résultent de sa formation, de ses diplômes et de l'expérience acquise durant la carrière, en termes de connaissances, expertise, savoir-faire, parfois très pointus, rares et irremplaçables, ou au contraire banalisés et massifiés. L'exemple typique est celui des ingénieurs, dont le prestige et la légitimité étaient basés sur des connaissances résultant de longues années d'études, ce qui leur a valu en France d'être les figures de proue du groupe des cadres qui s'est constitué autour des années 1936 (Boltanski, 1982). Le rôle politique joué par cette catégorie, facilité par le prestige social attaché alors au statut de l'ingénieur, est un indice du fait que les *compétences techniques* sont fortement marquées (voire dominées) par les *compétences « socio-politiques »* avec lesquelles elles se combinent. Nous entendons par ce terme la capacité des encadrants à nouer des alliances avec des collègues, des pairs, des subordonnés et des supérieurs dans le travail, à saisir les opportunités pour faire carrière, à « courtiser » qui il faut, à comprendre le sens politique d'une réunion ou d'une décision (donc en saisissant l'enjeu principal) bref, leur capacité à atteindre les objectifs qu'ils poursuivent en tirant profit des circonstances. Ces *savoir-faire stratégiques et tactiques* du quotidien de l'entreprise ne s'acquièrent pas dans les formations, ils résultent surtout de la transmission orale de certaines expériences (sur le mode de l'essai, réussite, échec) de la part de pairs et de supérieurs, mais ont aussi un lien fort avec l'histoire familiale des encadrants (notamment sous la forme des principes moraux dont ils sont les porteurs).

Les orientations, base des pouvoirs trans-hiérarchiques

Tant du point de vue de la carrière, que de celui du pouvoir, les compétences techniques des encadrants sont suspendues à ces compétences socio-politiques, et cela aujourd'hui plus que jamais. Elles y sont suspendues de par les critères d'évaluation du « bon travail » employés par les dirigeants : toute la délégation de confiance (Pichon, 2008) repose sur l'obéissance, la loyauté et la conformité de l'encadrement à l'égard des dirigeants. Ce que montrent de manière négative les profils des encadrants licenciés pour « motif personnel » (Palpacuer et *alli*, 2007) : les plus anciens (donc à la fois les plus chers mais aussi les moins malléables, ceux qui « en ont vu d'autres »), les rares cadres syndiqués, mais aussi les mères (qui refusent la « mobilité obligée »). Mais elles y sont subordonnées aussi dans la mesure où la capacité des encadrants à « se faire obéir » par les subordonnés en dépend : « trouver le mot juste », faire passer les objectifs à atteindre en tenant compte des contraintes de ceux qu'on encadre, nouer des alliances avec une partie de ceux-ci, ou prendre la défense de son service dans les réunions des instances supérieures, ne repose pas sur les savoir-faire techniques des encadrants mais sur leurs stratégies de négociation au quotidien, leur capacité à réaliser petits et grands compromis, à s'appuyer sur leurs équipes². Y. Cohen le montre par l'exemple, au début du siècle dernier, de l'ingénieur Mattern, qui définissait (dans une usine d'automobile) sa « pratique de l'atelier » comme « pratique des ouvriers et des machines » (2002). Cet ingénieur a réussi à imposer, dans des « batailles d'atelier » souvent longues, de nouvelles manières de travailler parce qu'il expérimentait d'abord lui-même ce qu'il imposait et organisait l'atelier de telle sorte qu'un ouvrier pouvait suivre au fil des ans une certaine progression, allant des machines les plus simples aux plus complexes, acquérant ainsi de nouvelles qualifications qui allaient de pair avec des augmentations de salaire. Par contraste, la plupart des collègues de cet ingénieur restaient dans leurs bureaux³.

Nous sommes là dans le domaine de ce que nous appelons les *orientations du travail* mais aussi les *divergences d'orientations* qui caractérisent l'encadrement. Ces orientations sont généralement désignées dans les entreprises comme « l'état d'esprit », le « style », les « préférences personnelles », et certains chercheurs emploient le terme « éthiques », « écoles » ou encore

2. Durant mes enquêtes et observations, j'ai pu constater plusieurs fois des situations où des directeurs d'unités opérationnelles (à la tête d'environ 500 personnes), avaient réussi à obtenir gain de cause contre certains supérieurs hiérarchiques à la tête de leur entreprise, en s'appuyant à la fois sur le soutien discret de leur propre supérieur immédiat, et sur celui de leurs équipes et des organisations syndicales, qui faisaient discrètement « monter la pression ». Pour une analyse de ces exemples, voir *Encadrer, un métier impossible ?* Armand Colin, 2006.

3. Plus j'accumule de matériaux d'enquête sur les pratiques d'encadrement, et plus ils me convainquent du fait que cette dichotomie (bien mise en avant par Y. Cohen dans le livre cité) entre « rester dans les bureaux » et « aller sur le terrain », est à la fois permanente et fondamentale pour distinguer les divergences d'orientations au sein de l'encadrement.

« morales ». Nous les définissons comme des « valeurs en actes et en situation », pour souligner qu'il ne s'agit pas seulement des valeurs morales affichées, mais du sens réel qu'ont à la fois les prises de parole et de position, les décisions, les interventions des encadrants quand ils sont en situation de travail confrontés à d'autres orientations⁴ que les leurs (dans des réunions, des entretiens, des rencontres).

Les encadrants ont bien leurs valeurs et principes propres (et ceux-ci sont consistants voire contraignants, car c'est en fonction d'eux qu'ils se « regardent dans la glace le matin »⁵), mais doivent composer avec d'un côté les orientations de leurs dirigeants, et de l'autre, celles de leurs équipes. Ils sont toujours pris entre deux feux. Dans ce sens, les encadrants sont des « négociateurs de compromis au quotidien », et ils passent leur temps à essayer de créer des terrains d'entente, à la fois avec le « haut » et avec le « bas ». On peut même soutenir l'idée qu'ils doivent adopter, pour survivre dans leur difficile métier, un côté « caméléon », qui consiste à adapter leur style et leur conduite, à ce que les circonstances exigent (et devenir « autoritaires » dans certains moments, alors que cela contredit leur caractère). Car leur pouvoir dépend aussi de leur plus ou moins grande capacité à « élargir leur champ de manœuvre », à trouver des soutiens auprès de leurs dirigeants, pairs, subordonnés, et parfois même, auprès de certaines organisations syndicales. Et cette capacité dépend à son tour des *analyses stratégiques* qu'ils sont à même de faire, de leur faculté – ou habileté – à « retourner le gant », à découvrir des opportunités là où ils voyaient d'abord des obstacles, à réaliser qu'untel qui semblait hostile peut, par certains côtés, devenir un allié, etc.

Les pouvoirs de l'encadrement sont donc inégaux selon le niveau hiérarchique considéré, complexes dans la mesure où ils concernent des domaines variés, mais aussi changeants en fonction des champs de manœuvre plus ou moins larges que chaque encadrant réussit à construire, à la fois en fonction de ses propres principes moraux (ses orientations) et des « grilles d'analyse » qu'il mobilise pour « voir plus clair » dans ce qu'il fait. Et de ce point de vue, rien n'est plus aveuglant, handicapant et réducteur, que l'idée qu'il ferait une activité plutôt « technique », « rationnelle », où il aurait finalement à décider d'assez peu de choses, comme s'il n'était qu'un « cadre exécutant ».

4. Le terme « d'orientation » est un concept dont on trouvera les définitions et la démonstration dans le chapitre 4. d'*Encadrer, un métier impossible ?* op.cit.

5. La place nous manque pour développer un point pourtant crucial que nous tenons à souligner ici : l'importance du corps et de l'esthétique dans l'activité d'encadrement. Celle-ci n'est pas à dominante manuelle, mais le corps, sa fatigue, son usure, son stress, le fait de bien ou de mal dormir (et les médicaments pris pour y faire face), sont très importants dans une activité où il faut sans arrêt « donner le change », et donner au moins l'apparence d'être « en forme » et d'avoir « la niaque ». Quant à l'esthétique (et plus largement, tout ce qui relève du décor, de la mise en scène et de la représentation), ses exigences en termes d'habillement, de tenue et de « look », montent au fur et à mesure que l'on gravit l'échelle hiérarchique, et que les vêtements « chics » deviennent l'uniforme de rigueur.

Les transformations récentes dans les pouvoirs de l'encadrement

Pour ce qui est des aspects « statutaires » et organisationnels du pouvoir de l'encadrement, on peut souligner quatre tendances fortes : un rapprochement entre les anciens agents de maîtrise et contremaîtres et les « cadres », par la création de la notion « d'encadrement » (comportant différents niveaux) ; l'apparition du statut de « manager » séparant désormais celui-ci des « cadres experts » ; une « responsabilisation accrue » des personnels qu'on appelait avant « d'exécution », devenus des « acteurs » ; la concentration des décisions les plus politiques, stratégiques et financières, dans un petit cercle de plus en plus étroit de dirigeants. Chacune de ces tendances contribue aujourd'hui à accentuer un certain « malaise » de l'encadrement, et nourrit le thème de la « banalisation » de leur position.

Pour ce qui est du rapprochement entre agents de maîtrise et cadres, l'encadrement ayant un statut de cadre voit parfois d'un mauvais œil que des gens qui n'ont pas ce statut (mais qui pourtant encadrent), risquent de marcher sur certaines de ses plates-bandes : il faut bien leur déléguer certaines tâches, mais s'en méfier aussi car cet encadrement de « première ligne » a une forte propension à prendre le parti des équipes qu'il encadre. À cela répondent des reproches souvent adressés par le second au premier : « ils ne nous délèguent que ce dont ils ne veulent pas ».

La seconde nouveauté, l'apparition du statut de *manager*, est encore plus importante, car elle peut avoir pour effet de « figer » une distinction qui existait déjà mais qui pouvait n'être que temporaire, entre cadres ayant une compétence d'expertise et ceux qui encadrent. Traditionnellement, pour faire carrière, passer par une phase « opérationnelle d'encadrement » était une nécessité (et du point de vue des salaires, ce sont bien les postes d'encadrement qui sont les mieux rémunérés, surtout aux niveaux les plus élevés). Cette nécessité a toujours été aussi une forme de « mise à l'épreuve » de la loyauté, et de la capacité à la maintenir même en situation turbulente et conflictuelle, comme c'est très explicitement le cas pour les managers envoyés dans des filiales à l'étranger. À l'opposé, il n'est pas impossible qu'une partie des cadres experts (surtout dans les secteurs des NTIC) soit de plus en plus cantonnée dans des tâches routinières et en partie standardisées, voire même que leurs activités soient en partie externalisées.

La responsabilisation accrue de « ceux d'en bas » (à laquelle contribuent à la fois des réorganisations, mais aussi le recrutement de salariés plus diplômés, ou encore certaines démarches qualité) implique aussi une forme de perte de pouvoir pour l'encadrement, qui peut aller jusqu'à la suppression de certaines de ses strates les moins élevées. Et dans le même temps, la *financiarisation* d'une partie des entreprises voit aussi se concentrer les pouvoirs les plus stratégiques au sommet, et enlève ainsi une partie de ces pouvoirs à l'encadrement, qui perd ainsi sur deux côtés à la fois : du côté du « haut » comme du côté du « bas ». Cette financiarisation suscite souvent

des résistances souterraines et sourdes mais parfois très explicites de la part de l'encadrement, dont une partie reste très attachée à *l'organisation de la production, à l'entreprise comme communauté productive, de travail*, et ce jusqu'au plus haut niveau. Une partie des «licenciements pour motif personnel» s'explique par ce refus de la financiarisation à outrance, de la seule évaluation quantitative en termes de chiffres à courte vue.

En plus de ces changements dans ces pouvoirs statutaires, se sont produites des transformations très importantes dans ce qui est vécu comme l'une des spécificités du statut de cadre et de l'encadrement : une certaine autonomie dans le travail. En effet, cette autonomie est cernée de toutes parts par une panoplie extrêmement variée de *méthodologies de management*. La quantité de «nouveaux» outils qui sort chaque année dans ce domaine est incalculable, chaque cabinet de conseil inventant les siens tous plus innovants les uns que les autres, pour des raisons de marché. Le point commun entre toutes ces méthodes, ces techniques et ces outils, est qu'ils *modélisent et tentent de standardiser* les façons de travailler de l'encadrement. Même si la comparaison reste un peu bancal, certains cadres crient à la *taylorisation* de leur activité.

Ces méthodologies de management, destinées à professionnaliser l'activité des encadrants qui deviennent, par ces méthodologies, des *managers*, ont pour ambition de leur fournir un «prêt-à-penser-à-parler-et-à-faire», qui doit leur servir de boussole pour gros temps, dans une activité très stressante soumise à l'incertitude, aux aléas et aux conflits. Elles sont aussi destinées dans l'esprit des dirigeants d'entreprise (qui eux, ne les utilisent guère, car ils font de la politique et de la stratégie) à faire en sorte que «tous les managers managent d'une façon comparable», évaluable et mieux contrôlable, et dans ce sens, elles contribuent aussi à «banaliser» le statut des cadres, en les rendant sur ce plan moins autonomes qu'avant. Il y a ainsi une volonté affirmée des dirigeants à indiquer plus qu'avant aux cadres *comment encadrer*. Un slogan souvent entendu, surtout dans des entreprises qui n'y étaient pas tellement habituées, est qu'il faut que les cadres *affirment plus leur autorité, fassent moins de concessions, soient plus «chefs»*⁶, et il n'est pas rare que dans ces entreprises on leur dise plus ouvertement et explicitement qu'auparavant qu'ils sont «mauvais» par exemple. De ce point de vue on assiste bien à une remise en cause de certains pouvoirs traditionnels de l'encadrement.

Mais contrairement à ce qu'affirment certains sociologues ou autres «prophètes du malheur», ces méthodologies de management ne s'imposent pas comme une chape de plomb sur un encadrement passivement soumis. Elles sont appropriées de bien des façons, dans lesquelles on peut distinguer aux deux extrêmes d'un côté les «zéloteurs», qui se font les porte-parole

6. Ceci n'est qu'apparemment contradictoire avec le fait qu'on affirme qu'il n'y a «plus de chefs», plus de «patrons», seulement des «animateurs», ou que le «commandement de papa, c'est terminé». L'injonction faite à l'encadrement de premier niveau de «se rapprocher des cadres et de se détacher des exécutants», ainsi que le fait d'obliger les cadres à se conduire à l'égard de leurs subordonnés «comme ci ou comme ça» (même si c'est en «animateur»), représente une «reprise en mains» des dirigeants sur l'encadrement, une remise en cause des relations de confiance d'avant, qui renforce le «malaise» récurrent des cadres.

enthousiastes des nouvelles méthodes et essaient de les imposer à leurs propres subordonnés, et de l'autre, les sceptiques, les « distancés » et même les critiques.

Quelles conséquences pour les stratégies syndicales de l'encadrement ?

Pris dans les tourmentes de ces dernières années, quelles peuvent être les attentes de l'encadrement à l'égard des syndicats de cadres ? Une partie du syndicalisme des cadres en France s'est construite sur le modèle des syndicats ouvriers, une autre sur la base d'une spécificité intrinsèque du travail des cadres. Par ailleurs, les organisations syndicales sont en concurrence avec d'autres formes d'organisation professionnelles, comme les associations d'anciens élèves des Grandes et des Petites Ecoles de cadres. Mais quelles que soient les organisations, il nous semble qu'il y a un « blanc » ou point « aveugle » dans ces stratégies : la solitude de bien des encadrants quand, en fonction de leur propre conscience et de leurs principes moraux, ils ne veulent et ne « peuvent » pas (en fonction de leur regard dans la glace le matin), appliquer certaines consignes ou pousser à atteindre certains objectifs.

Les projets de création d'un « droit de retrait », les chartes sur les « clauses de conscience », le « droit d'alerte » et autres, peuvent ici constituer des appuis, si un jour, ils se réalisent. Mais cela ne dispensera pas à notre avis les organisations syndicales de cadres de faire une analyse approfondie et critique des nouveaux outils de gestion et de management d'une part, et des « stratégies silencieuses » mises en œuvre par certains encadrants pour résister à des consignes qu'ils jugent inacceptables⁷, de l'autre.

7. Avec Catherine Glee, une collègue en gestion de l'IAE de Lyon, je mène une enquête sur ces « stratégies silencieuses », qui témoignent à la fois du fait qu'un certain nombre de managers continue à se battre pour respecter dans leur activité une certaine éthique et morale, et résiste notamment à la financiarisation à outrance des entreprises dans lesquelles ils travaillent (en y défendant donc une *autre conception de l'entreprise*) alors qu'ils n'y sont guère soutenus par les organisations syndicales de cadres (même quand ils y adhèrent).

BIBLIOGRAPHIE

G. BENGUIGUI, A. GRISET ET D. MONJARDET : *La fonction d'encadrement*, Cereq, 1977

L. BOLTANSKI : *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Ed. Minuit, 1982

Y. COHEN : *Organiser à l'aube du taylorisme. La pratique de l'Ernst Mattern chez Peugeot, 1906-1919*, PUF-C, 2002

F. MISPELBLOM BEYER : *Encadrer, un métier impossible ?* Armand Colin, 2006

F. MISPELBLOM BEYER : *Travailler c'est lutter*, l'Harmattan, 2007

D. MERMET : *Les cadres en Europe*, Eurocadres, 2002

F. PALPACUER, A. SEIGNOUR, C. VERCHER : *Sorties de cadre(s)*, La Découverte, 2007

A. PICHON : *Les cadres à l'épreuve : confiance, méfiance, défiance*, PUF, 2008

Site www.encadrer-et-manager.com

UN ACTIVISME PRO MANAGÉRIAL DANS LES ENTREPRISES¹ ?

*David Courpasson, Franck Azimont, Françoise Dany, Philippe Riot
EM Lyon Business School
Centre de Recherche OCE-EM Lyon*

Les cadres sont-ils capables et enclins à la résistance dans les entreprises aujourd'hui ? Au-delà du syndicalisme, de la protestation, ou du désespoir marqué par de récents suicides, peut-on observer des formes nouvelles de résistance dans cette population ? Des dizaines d'entretiens avec des cadres depuis plusieurs années, de nombreux séminaires de formation² nous encouragent à penser que oui. Qu'être cadre aujourd'hui est loin de se résumer à l'acceptation docile et pragmatique de décisions et de choix politiques managériaux présentés comme obligatoires et élaborés on ne sait où. Qu'un espace existe, qu'il repose sur des initiatives individuelles, certes, mais qui renvoient toujours à des débats de valeurs, de projets. Deux histoires courtes vont nous permettre de mettre en scène cette idée.

Un besoin de repenser la résistance des cadres³

Jacques a 33 ans. Il était cadre depuis quatre ans dans un grand groupe de construction immobilière où il était responsable d'une importante business unit. Un jour, un coup de téléphone tardif à son domicile, venant de son responsable direct, lui a offert « la promotion du siècle » selon les dires de ce dernier. Partir dans un pays d'Europe du Nord pour prendre en charge

1. Les réflexions portées dans cet article s'inscrivent dans les travaux poursuivis au centre de recherche OCE EM Lyon, via un contrat de financement de l'Agence Nationale pour la Recherche (contrat n° ANR-07-ENTR-010).

2. Voir encadré 1

3. Les histoires reprises pour cet article sont extraites de Courpasson et Thoenig (2008).

un important projet, de ceux qui ne se refusent pas. Il se trouve que la forme de l'appel tardif du vendredi soir, le fait qu'il vient d'être papa pour la première fois, et que s'il accepte le « challenge », il doit partir trois jours plus tard pour une durée indéterminée (entre 9 mois et deux ans selon sa propre capacité à faire avancer le projet) le fait réfléchir sur le sens de son engagement dans l'entreprise, et sur son ambition, la vie qu'il souhaite construire en quelque sorte. Il y a une conjonction d'événements troublante, qui le confronte à un dilemme, qui le force à réfléchir et à redéfinir ses diverses obligations.

Jacques refuse finalement le challenge et quitte l'entreprise peu de temps après « vu la pression monstre que ce refus mettait sur mes épaules » comme il le dit lui-même. Une pression de la hiérarchie, sur le mode du reproche plus ou moins feutré ; une pression des collègues et des copains, sur le mode de l'incompréhension, de la surprise, voire de la jalousie. Aujourd'hui Jacques va bien, il a retrouvé assez rapidement un poste largement à la hauteur de ses attentes chez un concurrent. L'entreprise qu'il a quittée, de son côté, se demande encore comment elle a pu laisser partir un élément moteur et efficace comme Jacques.

Luc a 37 ans. Il travaille dans la R&D dans une grande entreprise d'agrochimie. Il va organiser un mouvement de résistance face à une décision, qu'il juge injuste, d'arrêt d'un projet de recherche et de mise à l'écart de son responsable, six ans après le démarrage dudit projet. Luc n'a jamais eu de problème personnel dans cette entreprise qui est son premier employeur. Par la création d'un réseau interne informel réunissant une vingtaine de chefs de projet répartis dans l'Europe entière, échangeant par Intranet, et sensibles à la « cause » qu'il exprime, Luc va réussir à faire basculer la décision initiale, à réinstaller l'ex-chef de projet, tout en ayant exclusivement fait porter les débats sur la validité scientifique de la décision. Dans un rapport d'une vingtaine de pages, lui et ses « complices » vont développer un argumentaire scientifique sur la qualité du projet en cause, et sur la nécessité pour cette entreprise de ne pas décider trop vite face à une « molécule complexe, qui réclame du temps ». Jamais une confrontation directe avec les « hommes du marketing », à l'origine de l'impatience du comité de R&D, ne sera entamée. Il s'agit plutôt d'offrir à l'entreprise les apports d'hommes de science pour améliorer certains aspects de sa prise de décision sur les projets.

D'autres histoires comme celles-ci courent dans des entreprises de toutes natures. Elles racontent les frustrations, les sentiments d'injustice, les décalages de valeurs dont l'entreprise est souvent le terreau. Elles racontent surtout la capacité qu'ont certains des meilleurs éléments des entreprises de se rebeller et de refuser des décisions managériales, sans pour autant contester le fait que le pouvoir managérial puisse et doive s'exercer. Ce sont des résistances créatives car elles produisent non seulement des changements parfois très significatifs dans la vie des individus travaillant en entreprise, mais aussi des reconsidérations profondes de décisions managériales, dont les conséquences pour l'entreprise peuvent être importantes.

Ces histoires illustrent chacune à leur manière des formes possibles de la résistance en entreprise aujourd'hui. Elles témoignent des limites de certaines représentations de la résistance qui reposent sur des stéréotypes éculés de cette notion commune. Une première limite de certaines approches courantes de la résistance est manifeste dans l'idée de résistance au changement. Dans cette perspective, la révolte des salariés, leur résistance plus ou moins ouverte à certains projets, renverrait à leur opposition ontologique à toute évolution de leur environnement de travail. La peur ou encore la prégnance d'une culture «ouvriériste» de la défiance pousserait les individus à refuser parfois directement, parfois cyniquement et plus subjectivement, les changements voulus par le management, campé comme un «adversaire». Dans cette optique, animés par la défense de leur intérêt égocentrique, les employés auraient du mal à se plier à l'intérêt «général» de l'entreprise. L'idée sous-jacente associée à cette vision de la résistance est qu'on ne peut pas trop faire confiance aux salariés. Dans cette perspective, il appartient alors au management de concevoir et d'implanter des mécanismes serrés de contrôle pour éviter les dérapages et limiter la résistance à des évolutions présentées comme «obligatoires».

L'autre stéréotype qui marque les représentations dominantes de la résistance est celui de la résistance par des mouvements collectifs organisés. Cette image de la résistance serait l'opposé de celle de la résistance au changement sur un continuum des formes de résistance. Cette deuxième conception fait appel à des instances organisées (un syndicat, une association) qui prennent en charge la résistance et «enrôlent» ceux des employés qui, pour une raison ou pour une autre, partagent les objectifs affichés par les leaders du mouvement. L'action par la grève, par la manifestation sont autant de formes stéréotypées de la résistance dans laquelle le *voice*, c'est-à-dire l'expression officielle d'une dissension, est aussi importante que la réalisation ultime des revendications mêmes. Il s'agit pour l'acteur collectif de s'affirmer, d'être reconnu comme interlocuteur légitime par l'adversaire et par la société environnante, ce que l'on appelle parfois «l'opinion publique».

Ces stéréotypes les plus répandus de la résistance mettent l'accent sur deux caractéristiques majeures des analyses actuelles de la résistance en entreprise. D'abord, la résistance tend à être vue comme une opposition à l'entreprise et à ses représentants. Dans cette culture de la défiance, résister c'est être *contre*, c'est chercher à fragiliser les arguments et les actions des adversaires. La culture de la défiance va de pair avec un refus de l'altérité, enraciné dans des logiques souvent défensives, solidifiées par le sentiment de l'oppression et de la dissymétrie inacceptable des pouvoirs. Une autre tendance consiste à penser la résistance comme l'enchevêtrement d'actes ponctuels, sans visée de productions d'alternatives. Les principales formes de résistance analysées dans cette perspective sont notamment l'échange de blagues, le sabotage, le cynisme, le freinage voire le vol. La résistance est alors réduite à un ensemble d'expédients, de soupapes émoulinées dans des univers caractérisés par la pression et la surveillance. Mais rien ne peut sortir de tout cela pour transformer fondamentalement les

systèmes de pouvoir. On est là dans le monde des tactiques fragmentées, qui permettent aux individus de supporter leur destinée professionnelle en lui redonnant un sens, que ce soit au niveau de l'individu ou au niveau de collectifs supposés solidaires.

Les histoires présentées en introduction de cet article ouvrent pourtant une perspective différente quant au rapport au pouvoir des employés et singulièrement des cadres dans l'entreprise contemporaine. Elles nous permettent de découvrir des formes de résistance productives, par opposition à « bloquantes » ; ces formes de résistance sont productives car elles sont porteuses de possibilités nouvelles de comportement et de fonctionnement par rapport aux schémas classiques des organisations. C'est à l'analyse de cette autre perspective que nous consacrons la suite de cet article.

La résistance comme « capture » momentanée de nouveaux rôles par les cadres

Bien que schématiquement évoquées, les deux histoires résumées ci-dessus montrent deux phénomènes intéressants. Elles dépeignent en premier lieu des individus qui décident de refuser des décisions managériales prises en haut lieu dans des instances pourtant bien légitimes : dans un cas, Jacques refuse d'entériner une décision de gestion de carrière. Prise dans une réunion de direction au siège, cette décision constitue, pourtant, une prérogative centrale des tenants du pouvoir managérial. Jacques va y opposer des arguments d'ordre privé, qui manifestent un décalage entre ses valeurs (par exemple ici l'importance de la famille qui s'exprime, dans un moment crucial de son développement) et celles de l'entreprise. Les valeurs de l'entreprise sont matérialisées par la façon dont celle-ci s'y prend pour montrer à un cadre de la reconnaissance : pour elle, promouvoir Jacques et le muter même à ce moment précis de sa vie privée doit constituer une « bonne nouvelle ». Quelque chose de l'ordre du respect se joue dans la décision de Jacques : celui-ci pense que l'entreprise veut tester son sens du sacrifice, qu'elle veut vérifier s'il va décider de laisser sa famille récemment élargie pour aller superviser un gros projet. C'est cette mise à l'épreuve que refuse Jacques.

Dans l'autre cas, Luc rejette une décision de choix de projet d'investissement de recherche et développement prise en comité de R&D, en s'appuyant sur des arguments là aussi apparemment exogènes : en particulier, la valeur de la science par rapport à l'impératif du service marketing d'aller vite, de « sortir » le produit. Luc réunit un groupe invisible de professionnels qui vont débattre sur le registre professionnel, « contre » d'autres valeurs exprimées par d'autres professionnels (les « marketers »). La résistance est bien aussi à propos de valeurs : Luc et ses collègues questionnent la légitimité d'une décision prise au nom de valeurs qu'ils contestent. Un projet de cette nature doit avoir du temps, il faut compter sur la durée ; la science « sérieuse » exige des processus plus lents que ceux que le marketing peut ou veut octroyer.

Dans les deux cas, les résistants montent d'un cran dans l'échelle des prérogatives qui sont a priori les leurs : ils s'immiscent dans des espaces de délibération et de décision réservés aux « cadres du haut », aux cadres du centre. Ils le font en invoquant des arguments sortant du contexte de l'entreprise : la famille, la science, les valeurs. Ils importent ces éléments de la « société » dans l'entreprise à propos d'une contestation à laquelle celle-ci n'est pas habituée.

Le deuxième point important à souligner est que, à la suite de ces événements, quelque chose de significatif est produit. Le départ de Jacques va entraîner une réflexion de fond chez certains managers sur les « gens qui comptent », et ceux « qu'on peut oublier ». Les managers concernés ont en effet rapidement le sentiment d'avoir fait une erreur en laissant partir Jacques presque dans l'indifférence générale (erreur qui sera en l'occurrence comme prouvée par l'échec du projet auquel successivement trois cadres de l'entreprise seront affectés). Le départ de Jacques déclenche aussi une réflexion plus diffuse, plus sourde, chez ceux qui restent et cherchent à interpréter son départ pour leur propre compte. Là, une évolution cognitive se fait jour : il est possible de refuser, de dire non. Quelque chose que chacun tenait pour implicitement impossible est devenu possible : à 33 ans on peut refuser une promotion quel qu'en soit le prix. Dans un tel contexte, chaque cadre se pose de près ou de loin la même question : aurais-je le courage le jour venu, de refuser aussi ?

Dans l'autre histoire, celle de Luc, la « cabale » enclenchée par les chefs de projet va soumettre l'entreprise à la nécessité d'écouter certains des tenants légitimes de la science, et non seulement ceux du marché. Cela passe, comme on l'a dit, par une lutte de valeurs entre professionnels, ceux du marché et ceux de la science, tous étant des cadres aux origines éducatives d'ailleurs assez proches. Cette lutte aboutira à la création d'un livre de procédures sur les décisions d'arrêt, de lancement et de continuation de projets à certaines étapes clés, livre de procédures écrit suite aux travaux d'une *task force* conduite par... Luc.

Même si les formes et l'intensité apparente de la résistance analysée dans les deux cas diffèrent, une caractéristique commune aux deux histoires est que les résistants « s'accaparent » un nouveau rôle, un rôle qui n'est pas prévu par la division politique du travail dans l'entreprise. Ce faisant, les résistants inversent les rôles pour un temps. Ils touchent à des prérogatives substantielles du management (promouvoir un cadre à potentiel, décider d'arrêter ou non un projet de R&D) et montrent que pour le coup, ils sont temporairement plus compétents et plus pertinents pour traiter un problème et pour prendre une décision. L'entreprise entend cette inversion de rôles et l'interprète soit comme un désaveu (cas de Jacques) soit comme une deuxième chance (cas de Luc). De la façon dont l'entreprise écoute les résistants et s'approprie leur message pour le transformer en solution dépendent la nature consécutive des rapports de pouvoir et la possibilité que les résistants réintègrent ou non les chemins orthodoxes de l'entreprise.

Dans cette optique, la résistance ne peut se résumer à une simple dés-obéissance, et encore moins à la seule défense d'intérêts privés. Il s'agit beaucoup plus de la prise délibérée de nouvelles responsabilités par les cadres résistants. Ces derniers challengent volontairement l'autorité managériale au nom d'une autre conception de l'entreprise et du bien commun, c'est-à-dire au nom d'un projet alternatif. Ces prises de position se font toutefois en respectant certains « principes ». D'abord, elles montrent qu'il est possible de refuser. L'entreprise n'est pas un lieu de contrainte absolue, même quand la pression à la conformité est grande. Pour cela, le cadre est toutefois obligé de sortir de la place qu'il occupe, et de se positionner là où il n'est pas autorisé à se positionner. Pour ce faire, les cadres doivent en second lieu invoquer des arguments qui ne font pas partie du « vocabulaire » standard des valeurs de l'entreprise mondialisée. Cette importation de valeurs dissidentes lui permet de justifier l'inversion des rôles : en définitive, les cadres s'approprient un rôle au nom de valeurs différentes de celles qui donnent leur pouvoir aux « cadres du haut ». Enfin, l'acte de résistance est aussi permis par le fait que les résistants ne contestent pas le fondement du pouvoir managérial : ni Jacques, ni Luc ne désirent prendre la place des cadres dont ils refusent les décisions. Ils apportent « simplement » une vision alternative de construction de la performance : Jacques dit que si l'entreprise avait toléré son refus, son engagement par la suite aurait été encore plus total. Luc admet que le fait que l'entreprise ait finalement écouté les arguments des scientifiques l'a rassuré sur bien des points, et a en particulier redonné sens à son travail de chercheur dans la durée. Les logiques convoquées par les résistants ont donc une visée constructive, elles sont susceptibles aussi de contribuer à l'amélioration de certaines prises de décision. Même si cela passe par la transformation temporaire des rapports de pouvoir.

La résistance comme activisme pro managérial ?

Les ressorts des actes de résistance de Jacques et Luc reposent en grande partie sur l'utilisation pragmatique du discours même de l'entreprise d'aujourd'hui. En particulier, les histoires contées au début de cet article suggèrent que les résistants se servent d'un des principes centraux du management actuel connu sous le nom intraduisible d'*empowerment*. Les discours contemporains sur l'entreprise suggèrent que celle-ci aurait supprimé nombre des carcans bureaucratiques qui enserraient les employés depuis des décennies, et bridait les initiatives surprenantes et décalées. « Impliquer » les individus, c'est finalement permettre qu'ils décident par et pour eux-mêmes de ce qui leur convient, sans qu'un fonctionnaire central en décide à leur place. C'est bien ce que Jacques et Luc ont fait : décidant pour eux-mêmes, ils endossent le discours managérial, le font leur, le légitiment pour partie, même si ce faisant, ils résistent à l'entreprise. Nos histoires décrivent, en définitive, un mouvement ambivalent et qui devient créatif à partir du moment où l'entreprise est capable d'aller au-delà de l'inversion du pouvoir que nous décrivons et de l'accepter *in fine* sans craindre de perdre la face. Pour cela, l'argument est d'ailleurs donné par les résistants eux-mêmes :

pourquoi nous reprocher d'avoir désobéi, puisque nous l'avons fait au nom du principe d'autonomie invoqué par l'entreprise elle-même, et puisque de surcroît, nous l'avons fait au nom de valeurs qui ne contestent pas le pouvoir managérial ?

La subtilité de ce mélange de conformité et de subversion est constitutive de ces actes de résistance créative. Elle suggère l'émergence d'une figure nouvelle dans les rapports de pouvoir en entreprise : l'activisme pro managérial.

Au-delà de leur statut de cadre, que représentent en effet les prises de position de Jacques et Luc ?

D'abord, elles décrivent des individus qui ne cachent plus la difficulté centrale de l'engagement individuel dans les affaires de l'entreprise mondialisée : ces personnes expriment directement la tension entre des valeurs personnelles, entre des histoires personnelles, entre des situations de vie privée données, et les exigences froides de la performance économique. Ce décalage qui s'exprime, voire se revendique, est proche de ce que des chercheurs américains ont appelé le « radicalisme tempéré » (Meyerson et Scully 1995).

Le radical tempéré est un individu qui, tout en s'identifiant et en étant engagé dans son entreprise, est simultanément engagé dans une cause ou dans un mouvement ou une idéologie ou un projet qui est fondamentalement différent, voire en contradiction avec la culture dominante de l'entreprise. Cette tension entre identités professionnelle et personnelle n'est pas un phénomène nouveau, mais il prend de l'ampleur à mesure d'une part, que la diversité devient une « valeur » reconnue et prônée politiquement par l'entreprise elle-même et que, d'autre part, les choix politiques des entreprises se radicalisent (le « tout financier »). Pour ces raisons, il y a fort à parier que ces dernières vont voir proliférer en leur sein des individus qui contestent l'ordre prévalent parfois de façon peu orthodoxe, ou parfois en étant simplement tels qu'ils sont, tout en jouant aussi le jeu de la compétition et de la réussite. Ces activistes d'un nouveau genre jouent le jeu managérial, jusqu'au jour où ce dernier les confronte de façon trop radicale à leur histoire ou à leur système de valeurs. L'acte de résistance devient alors un moment politique majeur car il se joue au moment où la continuation de la collaboration entre l'individu et l'organisation, et la transformation nécessaire de ses formes, est en question.

Pour l'entreprise et ses dirigeants, il y a bien des avantages à l'ambivalence personnifiée par ces activistes, pris entre leurs valeurs alternatives et la nécessité de jouer le jeu. Les histoires de résistance introduites dans cet article montrent que ces individus sont capables de faire des choix décisifs qui vont largement influencer leur trajectoire, ainsi que le fonctionnement d'une unité, les manières de faire, voire les représentations d'une population donnée. Ces transformations vont toutefois pouvoir se faire sans que soient remises en cause les positions de ceux qui gouvernent les entreprises. C'est pour cela que nous qualifions le positionnement de ces activistes de « pro

managérial) : ces individus ne résistent pas aux pouvoirs de leurs chefs mais aux contradictions parfois ingérables qu'ils subissent, au nom de visions de l'entreprise qu'ils ne partagent bien souvent qu'à moitié. L'intérêt de ces nouvelles formes de résistance est alors de favoriser l'invention de conciliations entre croyances/valeurs des résistants et impératifs perçus de réussite de l'entreprise qu'ils comprennent.

Pour conclure, on suggérera qu'aux visions traditionnelles de la résistance rappelées en début de ce texte, il peut être opposé la notion de résistance créative.

C'est d'ailleurs peut-être ainsi que les entreprises avancent : par ce que Karl Weick appelait des « *small wins* », ces actes apparemment inoffensifs pour le pouvoir, et qui peuvent rétrospectivement être accumulés pour produire un changement plus significatif qui, sans cela, aurait été perçu comme trop menaçant par le management pour être accepté d'emblée (1984). Dans cette perspective, les activistes pro managériaux testent et font bouger en permanence les limites de la capacité de leur entreprise à accepter le changement. Cette forme de résistance apparaît alors comme une source unique de vitalité des entreprises. À mesure que les organisations deviennent globales, multiculturelles et incroyablement flexibles dans leurs façons de produire et de vendre, elles seraient bien inspirées de rejeter les lectures classiques du pouvoir et de la résistance en utilisant les refus et les rébellions des activistes pro managériaux pour se diriger, sans brutalité, dans un processus continu et sûr de transformation.

D'où viennent les données empiriques de cet article ?

Le travail du centre de recherche OCE-EM Lyon sur la résistance des cadres repose actuellement sur deux sources principales de données. D'une part, des entretiens individuels avec des cadres, conduits depuis environ 15 ans dans des entreprises principalement françaises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. Les enquêtes réalisées ne portent pas nécessairement sur les activités de résistance mais nous offrent souvent la possibilité de recueillir des témoignages sur des « histoires » de résistance. Ces enquêtes portent par exemple sur les nouveaux rôles du cadre, sur les dynamiques de changement dans les organisations, sur les modèles de carrière des cadres, etc.

D'autre part, la conduite et l'animation de séminaires de formation de cadres depuis de nombreuses années nous permettent d'être en contact constant avec des cadres, jeunes et moins jeunes, et d'avoir des occasions de rencontre « off » au cours desquelles des histoires et des confidences peuvent être transmises.

Le recueil de ces éléments est parfois enregistré, parfois seulement écouté, toujours retranscrit par la suite.

BIBLIOGRAPHIE

MEYERSON, DEBRA ET MAUREEN SCULLY (1995) Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence and Change. *Organization Science*, vol. 6, n° 5: 585-600.

WEICK, KARL (1984). Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems. *American Psychologist*, 40-49.

D. COURPASSON, J.C.THOENIG : quand les cadres se rebellent, Paris, Vuibert, 2008.

FORMES DE POUVOIR DANS L'ENTREPRISE ET SANTÉ DES SALARIÉS

Patrick Guiol

Chargé de recherche CNRS, CRAPE UMR 6051

À l'heure de la globalisation comme à l'époque de Germinal, la santé des salariés a toujours témoigné d'une relation privilégiée aux modes d'exploitation. Aujourd'hui, cette question, devenue un enjeu majeur pour les politiques de santé publique, s'inscrit dans le contexte d'évolution d'une médecine curative vers une médecine de prévention. Pourtant, la sollicitude portée aux mesures de sécurité matérielle, de confort ou d'hygiène, n'épuise pas le sujet. Le climat social et la déficience de reconnaissance éprouvée par les salariés à leur égard constituent des déterminants psychosociaux de la santé au travail. On sait désormais, grâce aux nombreuses études sur le stress, et notamment aux apports de Karasek et Desjours, que le climat relationnel dans l'entreprise, le degré d'autonomie et de reconnaissance envers le salarié sont des déterminants psychosociaux majeurs de la santé au travail. Cet article a pour objet de montrer que de tels effets peuvent trouver une explication en amont, de nature collective et non individuelle, au niveau des logiques institutionnelles.

Nombreuses sont les enquêtes qui mettent en lumière la dégradation des conditions de travail et la manière très diversifiée dont elle se décline en fonction du secteur, du statut socioprofessionnel de la personne ou de son sexe. Toutes, néanmoins, restent assez silencieuses sur une variable d'une grande importance, à savoir : les politiques de gestion de l'entreprise et la nature de la direction du personnel, c'est-à-dire les formes de pouvoir. La question de la participation des salariés à la gestion de l'entreprise peut, cependant, être une excellente variable de modulation des effets des conditions

psychosociales. L'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail en admet depuis peu le principe. Parmi les conditions déterminant le risque de stress au travail, elle a récemment affirmé : « *La participation insuffisante à la prise de décision et le manque de contrôle sur le travail font également partie du contexte et peuvent être considérés comme un problème d'organisation plus général* ». On sait que nombre de facteurs psychosociaux comme les conflits de rôles, l'ambiguïté ou l'imprécision de la définition des responsabilités au sein de l'organisation, les relations interpersonnelles délétères, l'isolement social ou physique et les mauvais rapports avec les supérieurs, sont autant de causes de stress au travail. Or, ces caractéristiques appartiennent au contexte du travail et non au contenu du travail. En conséquence, considérer le mode de gestion du personnel comme un facteur révélateur des disparités de santé s'avère tout à fait fondé.

Les formes de pouvoir ne seraient donc pas indifférentes. Les plus ouvertes d'entre elles renvoient aux règles de fonctionnement démocratique pour développer des activités marchandes. Elles rejoignent en cela les caractéristiques inhérentes à l'économie sociale qui propose un modèle de l'homme au travail respectueux de ces principes tout en étant animé par une éthique de l'impact social.

Comme le montrent les principaux résultats de notre enquête¹ les modes de direction des ressources humaines ne sont effectivement pas sans répercussion. Réalisée auprès de populations stratégiques pour en témoigner avec autorité, l'enquête inclut une vérification statistique de leurs observations. On se bornera, dans le cadre de cet article, à présenter quelques résultats parmi les plus significatifs. En priorité, ceux relatifs aux témoignages des médecins du travail.

La méthode des « cas témoins »

Trois temps ont rythmé l'étude : d'abord, une confrontation à l'expérience des professionnels de santé. 234 médecins généralistes et un panel de médecins du travail attachés à plus d'une centaine d'entreprises ont été sollicités. 128 établissements sélectionnés, représentant 16 branches d'activité, ont été répartis en deux groupes opposés sur la base d'une variable isolée : la nature du pouvoir exercé par la direction, *participative* versus *autoritaire*, suffisamment contrastée sur ce point. Opérée par couples d'établissements similaires en tailles et branches, la répartition observe la méthode dite des « cas témoins » dont l'usage est courant en études sanitaires.

1. Guiol (Patrick) et Muñoz (Jorge), *Management des entreprises et santé des salariés*, rapport pour le ministère délégué à la Recherche et aux Nouvelles technologies, CRAPE, CNRS, Rennes, avril 2006, 323 pages.

L'élaboration de ces échantillons a été conduite avec le concours d'experts du terrain, essentiellement les inspections du travail et cinq organisations syndicales (dont la CFE-CGC) avec l'aide d'un questionnaire d'identification. Les avis convergents ont été retenus. Enfin, les données santé en matière d'accidents, de maladies professionnelles et d'arrêts concernant lesdites entreprises ont été livrées par la Caisse Régionale d'Assurance Maladie.

La méthode a permis de montrer qu'il est possible d'aborder, à partir d'une problématique collective, les questions de dépression, de détresse psychologique, d'épuisement professionnel et de consommation accrue de médicaments à visée psychoactive résultant d'une réaction au contexte relationnel dans lequel s'exerce l'activité professionnelle des salariés. Il s'avère que la présence de pratiques participatives et l'ouverture de la direction au dialogue social génèrent un climat qui n'est pas sans effet sur la santé des travailleurs. Si le critère de la gouvernance effective a été retenu de préférence au statut juridique de l'entreprise, il va sans dire qu'au titre des entreprises sélectionnées dans la catégorie des « participatives » figurent des Scoop puisque l'économie sociale et solidaire est, ici, placée aux avant-postes de ses valeurs.

L'admission des salariés ou leur exclusion à toute forme de contribution à la marche de l'entreprise, c'est-à-dire la distinction entre présence ou absence d'un mode plus ou moins coopératif ou participatif et codécisionnaire de management, au profit d'un mode traditionnel, volontiers autoritaire, de gestion des ressources humaines vient confirmer ce que nous savions déjà, à savoir que la gestion du personnel peut façonner ou encadrer certains comportements qui ne se limitent pas à la sphère du travail. Nous le savions pour avoir mis en lumière, lors d'une précédente enquête de science politique² l'existence d'un « effet participation » dans la détermination des opinions et des comportements (sociaux, culturels, syndicaux, politiques, etc.) des salariés *dans* et *hors* l'entreprise en fonction de leur environnement social au travail. Les incidences extraéconomiques de ces techniques de « management participatif » étaient d'autant plus intéressantes à observer qu'elles ne sont ni prévues ni recherchées par leurs auteurs dont l'objectif est tourné exclusivement vers l'accroissement de la productivité. La question qui se pose n'est donc plus celle de l'existence de cet effet mais celle de son incidence en matière de santé³. Cet « effet de bord » des techniques participatives (propres aux entreprises capitalistes) ou des valeurs démocratiques (propres à l'économie sociale) agit-il également sur la santé ?

2. *Management des entreprises et comportements socio-politiques*, rapport pour le ministère de la Recherche et de l'Enseignement supérieur, juin 1994. (S/dir. Patrick Guiol, avec la coll. de Jacques Le Goff, Philippe Portier et Marylène Bercegeay). Cf. Résumé publié dans la revue *Panoramiques*, P. Guiol, « L'effet participation : Aliénation ou émancipation ? », in n° 46, *La démocratie dans l'entreprise : une utopie ?* édition Corlet, mai 2000, p. 70-78.

3. Cet effet a été déjà souligné en termes de prévention des accidents du travail. Un management davantage participatif permet une réelle baisse du taux de fréquence. Cf. Marcel Simard et Alain Marchand, 1995, « L'adaptation des superviseurs à la gestion participative de la prévention des accidents », *Relations industrielles*, Vol. 50, n° 3, pp. 567-587.

Une présomption existait déjà sous forme d'effets pervers touchant certaines catégories professionnelles intermédiaires ; la raison en est l'accroissement de stress repérés dans les situations où une responsabilisation excessive pèse sur un salarié, généralement un cadre moyen. Mais, d'avantage qu'à ce genre de situations individuelles extrêmes, on s'est attaché, ici, aux incidences structurelles des antinomies réelles⁴ de management pour lesquelles nous disposons d'indications inverses grâce aux travaux d'un chercheur britannique effectués en Italie du Nord, lequel explicite les incidences bénéfiques d'un environnement « égalitaire » imputable à un fort tissu coopératif. Plus récemment, les travaux réalisés par Lorenz montrent clairement une différence flagrante entre les modes de management et surtout de participation des salariés⁶.

Des médecins du travail unanimes sur l'impact du climat social

Les médecins du travail ont été interrogés sur la vision qu'ils avaient des modes de gestion et de leur degré de « nocivité » sur la santé des salariés.

Types de direction et risques psychopathogènes

Ces professionnels de la santé en entreprise se sont d'abord vus demander s'ils avaient constaté, au cours de leur carrière, des différences flagrantes dans les gestions du personnel. Les réponses sont sans ambiguïté : à 98,8 % elles attestent qu'ils ont bien été confrontés à des univers contrastés dans la manière de gérer les hommes au sein des établissements. Leur expérience du terrain les a donc convaincus de la variété des modes de direction et de gestion des ressources humaines. Dès lors, ont-ils observé une incidence quelconque de ces formes de pouvoir sur la santé, voire une graduation de niveaux « psychopathogènes » ? À la question : « *si vous exercez dans plusieurs entreprises, pouvez-vous établir un lien entre les psychopathologies et la gestion du personnel ?* », ils ont répondu oui à 65 %. Une déclinaison de six profils de gestion du personnel, assortie d'une échelle de risque psychopathologique graduée⁷ de 1 à 10 leur a permis, de positionner de leurs avis. Du regroupement des réponses en

4. C'est-à-dire en excluant les pratiques de *consultations* factices, soi-disant participatives, mais en réalité purement formelles dont les effets sont d'autant plus déplorables.

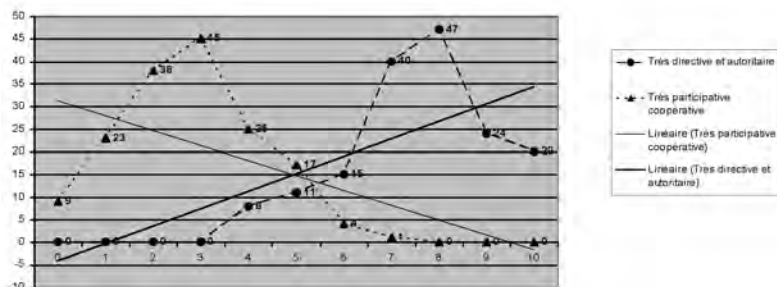
5. David Erdal, « Effects of Living in an egalitarian environment », School of Management University of St Andrew. 1999.

6. Lorenz Edward, « Policies for participation: lesson from France and Germany », *the german Journal of Industrial relations*, 2, 1, 1995, p. 46-63. Lorenz Edward, Valeyre Antoine, « Modèles européens d'organisation du travail », in Bué J., Coutrot T., Puech I. (dir.), *Conditions de travail : les enseignements de vingt ans d'enquêtes*, Toulouse, Octares, 2005, p. 125-137. Et plus récemment : Valeyre Antoine, 2007, « L'organisation apprenante préserve la santé au travail », *Entreprises & Carrières*, n° 853, avril, pp. 32-33.

7. Le libellé de la question était : « *Si Oui, à quel niveau psychopathogène situeriez-vous, sur une échelle de 0 à 10, les types de gestion du personnel suivants ?* ».

pôles opposés, l'un dit « autoritaire », l'autre dit « participatif », résulte le graphique suivant :

Graphique n° 1



Les deux courbes représentent, au sein de chacune des deux familles de management, le nombre de citations pour chacun des degrés de l'échelle de prédisposition psychopathogène (le degré le plus faible étant 0, et 10 le plus fort). Résultat éloquent : le degré le plus cité du côté participatif est le 3 et, du côté autoritaire, le 8.

La courbe constituée de traits reliant les ronds représente les réponses relatives aux entreprises à management autoritaire. La droite à trait gras en représente « le trend », c'est-à-dire la tendance linéaire calculée en fonction des résultats cumulés ; une orientation générale qui se passe de commentaire.

La situation est totalement inversée lorsque l'on observe les réponses relatives aux entreprises à management participatif. En effet, la courbe pointillée reliant les triangles trace un profil symétrique. Cette tendance illustrée par son trend -la droite de trait fin-, suggère une moindre prédisposition psychopathogène à mesure que le management s'ouvre au dialogue. En tous les cas, la situation apparaît diamétralement opposée à la précédente, indiquant par conséquent combien les médecins du travail se montrent conscients des liens éventuels entre type de pouvoir dans l'entreprise et risque psychopathogène.

Prudence devant l'équation : gestion du personnel / climat social

Peut-être parce qu'ils se sentent insuffisamment autorisés à établir une correspondance directe entre *gestion du personnel* et santé des salariés (35 % d'entre eux se sont abstenus), les médecins du travail se libèrent totalement dès lors que le libellé des questions se rapporte au *climat social*. Lorsqu'on leur pose la question « À votre avis, y a-t-il des pathologies

favorisées par un mauvais climat social ?», on obtient : « oui » à 87 %, « non » à 12 % et, surtout, une seule non-réponse. Cette quasi-unanimité à reconnaître l'effet du climat social, tranche avec leur réserve à établir par eux-mêmes la connexion entre climat social et type de pouvoir. Vraisemblablement, la prudence des non-répondants au libellé « gestion » exprime-t-elle leur pudeur ou leur doute quant à leur légitimité à intervenir sur un terrain qui n'apparaît pas naturellement comme le leur. En somme, tandis que le *climat* est le constat d'un résultat qui s'impose à eux comme un fait objectif et peut, à ce titre, entrer sans réserve dans un diagnostic, la *gestion* du personnel s'annonce, au contraire, comme un processus dans lequel ils ne sont pas partie prenante. Pourtant, ce lien de dépendance entre climat et gestion a déjà été établi par d'autres études⁸.

L'incidence de la catégorie socioprofessionnelle

Mais l'impact sanitaire de l'environnement relationnel dans l'entreprise ne se déclinera-t-il pas en fonction d'autres variables comme, par exemple, la catégorie professionnelle ? Pour tester le poids de ce paramètre, nous leur avons demandé : « *Si vous deviez choisir, diriez-vous que les constats de psychopathologie ou de souffrance au travail, vous apparaissent davantage fonction de la CSP ou fonction du climat social régnant dans l'entreprise ?* ». L'éventail des propositions de réponse permettait d'établir une hiérarchie d'incidence entre la catégorie professionnelle, le climat social, les deux conjugués, ou de citer un autre facteur, soit une combinaison de quatre cas de figure d'où s'est dégagée une nette prédilection : à 65,2 %, les médecins du travail se prononcent en faveur d'une explication exclusive par le « climat social ». Alors que 27 % seulement s'accordent à privilégier l'interaction des deux variables et qu'une infime minorité - 2 % d'entre eux - estime préférable de se déterminer uniquement à partir de la catégorie professionnelle.

Pourtant, l'accroissement des efforts physiques au travail, c'est notoire, n'affecte pas de la même manière tous les salariés. Les ouvriers et le personnel de soins des hôpitaux sont plus touchés, par exemple, que les employés de bureaux ou les cadres. Il n'empêche que ce n'est pas tant la catégorie que les médecins mettent en avant dans leur explication des constats de psychopathologie ; ils s'accordent largement pour donner la priorité de l'influence au climat social. Même abordée sous un autre angle, le verdict se vérifie. À la question : « *À catégorie socioprofessionnelle équivalente, le climat social de*

8. Cf. Albert Meister : « *Quel que soit le moment où nous examinons le problème, le climat de travail dans les entreprises autogérées (et nous avons trouvé les mêmes tendances dans la coopération) tend à être meilleur que celui des entreprises privées similaires* », in *Participation et démocratie dans les associations*, 1974, éditions ouvrières, Paris, p. 251. Une étude plus récente d'un chercheur italien, Andréa Bernardi (2006), vérifie cette relation, les résultats de notre enquête aussi.

l'entreprise vous paraît-il influencer les constats de psychopathologie ?», la masse des réponses est d'une éloquence qui se passe de commentaire : 92,40 % de Oui, 2,20 % de Non, 3,30 % NSP pour 2,20 % de sans réponse. Cette répartition sans ambiguïté est extrêmement instructive car elle permet de mettre en évidence la dimension relationnelle du phénomène examiné. L'idée de climat social attire l'attention sur les rapports sociaux et leurs modes de régulation au sein de l'entreprise. Le cadre, l'ouvrier, l'employé ne prennent du sens que dans l'interaction avec autrui. Celui-ci peut être son homologue, son collègue d'équipe, comme son subordonné ou son supérieur. Le climat social se joue dans ces interstices. Par conséquent, la question de la souffrance psychique au travail ne résulte pas d'un attribut particulier attaché à un individu mais d'une interdépendance. L'impact du pouvoir sur la santé n'est donc pas l'apanage d'une catégorie en particulier, toutes sont touchées.

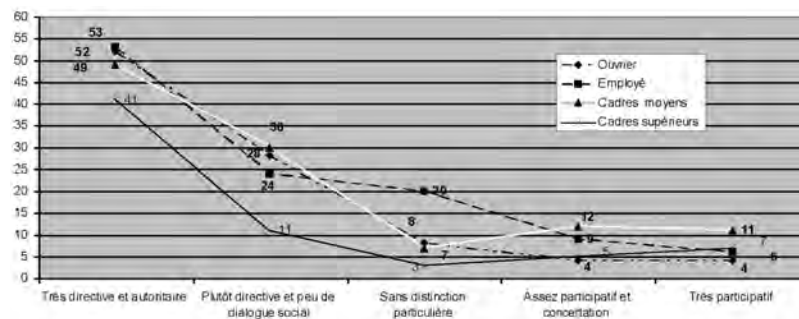
L'impact du pouvoir nuancé selon les CSP

Néanmoins, la position des différentes catégories socioprofessionnelles par rapport aux deux variables que sont le type de pouvoir et les prédispositions aux situations psychopathogènes telles qu'elles sont perçues par les médecins du travail fait apparaître l'existence d'un lien entre type de management et catégorie socioprofessionnelle (carte factorielle de l'analyse des correspondances). Ainsi, l'ouvrier représenterait-il la catégorie la plus exposée dans les entreprises de type « autoritaire » alors que le cadre supérieur - projeté sur la carte à proximité des entreprises « participatives » - serait le moins sujet aux problèmes psychopathologiques. Également opposé au cadre supérieur, l'employé apparaît plus proche des entreprises sans distinction significative de management. Cadres moyens et ouvriers se distinguent également sur la carte. Les premiers apparaissant davantage touchés par la proximité aux entreprises « très participatives » et « plutôt participatives » alors que les seconds jouxtent les entreprises « autoritaires ». Cette proximité signifie qu'aux yeux des médecins du travail le mode de management affecte bien, différemment, les salariés en fonction de leurs statuts au sein de l'entreprise. Globalement, plus l'agent est situé haut dans la hiérarchie, plus il a de chances de ne pas être affecté par le management d'une entreprise autoritaire. Les cadres supérieurs, quant à eux, se distinguent des employés, notamment dans le secteur des entreprises ouvertes au dialogue social et sans distinction alors que les ouvriers et les cadres moyens s'opposent dans le secteur des entreprises participatives et autoritaires.

Ce genre de projection ne représente bien sûr que la perception des médecins du travail, l'idée qu'ils se font de l'impact santé des différents types de management sur les catégories socioprofessionnelles. L'examen de ces données laisse, tout d'abord, penser qu'ils considèrent la gestion autoritaire comme étant plus significativement pathogène. Ensuite, d'un point de vue strictement structurel, les cadres seraient mieux placés que les ouvriers pour résister aux contraintes, mais celles-ci dépendent également des configurations locales à l'intérieur de l'entreprise.

Un autre graphique fait tout de même ressortir les nuances de l'effet CSP. On y constate que pour toutes les catégories socioprofessionnelles le degré de risques psychopathologiques s'élève à mesure qu'on s'éloigne de la gestion participative à une exception près concernant les cadres. Et la situation devient tout particulièrement défavorable dans les formes très directives de pouvoir. Ensuite, cette influence est proportionnellement plus marquée chez les ouvriers que chez toute autre catégorie. Ce sont eux qui auraient le plus à gagner à l'instauration d'une gestion participative. En effet, la courbe montre que l'ordre de classement qui les concerne s'inverse progressivement au fur et à mesure qu'elle progresse d'un pôle vers l'autre. S'agissant des cadres, toutes catégories confondues, le cas qui retient l'attention est celui des entreprises sans distinction particulière, lesquelles seraient proportionnellement les moins éprouvantes.

Graphique n° 2



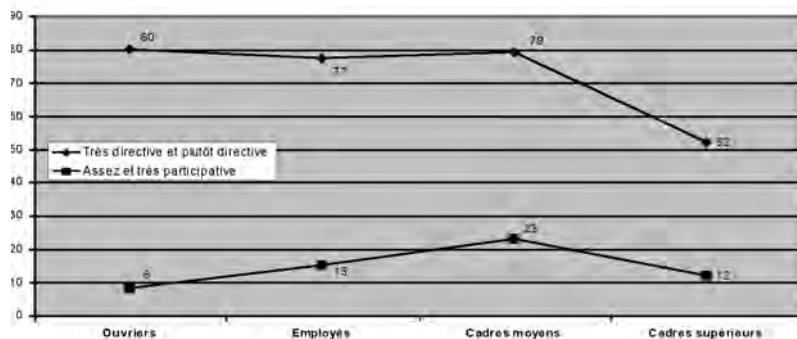
Bien que reflétant l'expérience professionnelle des médecins plutôt que le fruit d'une observation scientifique, cette somme d'avis convergents n'est pas dénuée d'intérêt ni de crédibilité dans la mesure où il s'agit d'observateurs avertis et permanents dont on peut légitimement supposer qu'ils connaissent leur métier. Malgré sa composante subjective, cette vision est significative. Au demeurant, elle témoigne d'une prise en compte plus ou moins consciente de la part de ces médecins d'une incidence effective des formes de pouvoir dans l'entreprise⁹.

Cadres supérieurs, cadres moyens ou ouvriers... inégaux devant l'exposition au risque

En regroupant les résultats en deux pôles opposés, avec d'un côté les entreprises « autoritaires » et « plutôt autoritaires », et de l'autre les entreprises « assez participatives » et « très participatives », on obtient la représentation suivante :

9. Cf. P. Guiol et J. Muñoz, « La pratique de la médecine du travail entre reconnaissance et indifférence ». *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, éd. Elsevier Masson, 2008, n° 69, p. 438-447.

Graphique n° 3



Cette représentation entérine le double constat précédent, à savoir que toutes les catégories socioprofessionnelles sont mieux loties dans un environnement ouvert au dialogue social, mais que les plus basses d'entre elles se distinguent comme étant les plus exposées aux incidences des modes de management. L'ampleur de l'écart qui les concerne montre que ce sont celles qui souffriraient le plus dans les systèmes autoritaires (ouvriers et employés) alors que dans les entreprises de type participatif ce sont surtout les cadres moyens qui présenteraient la particularité d'en retirer proportionnellement le moindre bénéfice.

Pour cette dernière catégorie surtout, se pose la question de la place des hiérarchies intermédiaires dans une organisation qui prône la participation directe ou, en tout cas, une certaine autonomie des salariés. En effet, certains travaux, tels que ceux de Stéphane Bellini et d'Anne Labit¹⁰ montrent la difficulté des agents de maîtrise à se positionner au travers des attentes et des règles de l'entreprise et de leur représentation de leur métier ou fonction¹¹.

Que nos interlocuteurs médicaux dépendent de l'échantillon des entreprises au management autoritaire ou de celui des participatives ne change rien à leur constat général : au terme de leur expérience épidémiologique, ils sont majoritaires dans les deux groupes à opter pour l'effet plus préjudiciable du management autoritaire. Est-ce à dire qu'un tel résultat confirme les conclusions des recherches de type Karasek concernant l'autonomie et la liberté décisionnelle ? Cette étude pose la question de la perception qu'ont ces médecins de la position des salariés au sein des entreprises et plus

10. Bellini (Stéphane), Labit (Anne), *Des petits chefs aux managers de proximité*, Paris, L'Harmattan, (Coll. «logiques sociales»), 2005, 210 p.

11. Cette difficulté apparaît à différents niveaux de compréhension du travail : au niveau de la prescription comme à celui de l'interprétation des possibles ou des modes d'action. Le malaise de plus en plus croissant de ces catégories intermédiaires résulte de facteurs multiples, aussi bien d'ordre juridique que d'ordre sociologique. Ainsi, les conventions collectives sont-elles très ambiguës pour définir la place de ces salariés, tandis que sociologiquement, ces cadres moyens sont souvent issus du corps des ouvriers ou des employés selon les entreprises. Cette nouvelle position, entre les exécutants et la direction de proximité, les place dans une situation difficile où managers et cadres supérieurs vont reprocher aux cadres moyens de ne pas faire du management alors que, dans le même temps, leurs propres subordonnés vont critiquer leurs ordres sans fondement technique. Enfin, l'évolution des organisations du travail se traduit par un aplatissement des échelons hiérarchiques qui rend leur position plus difficile à tenir.

particulièrement de leur degré de résistance face aux pressions. Tout se passe comme si les catégories supérieures étaient automatiquement moins sujettes aux contraintes de l'activité productive ou qu'elles y échappent.

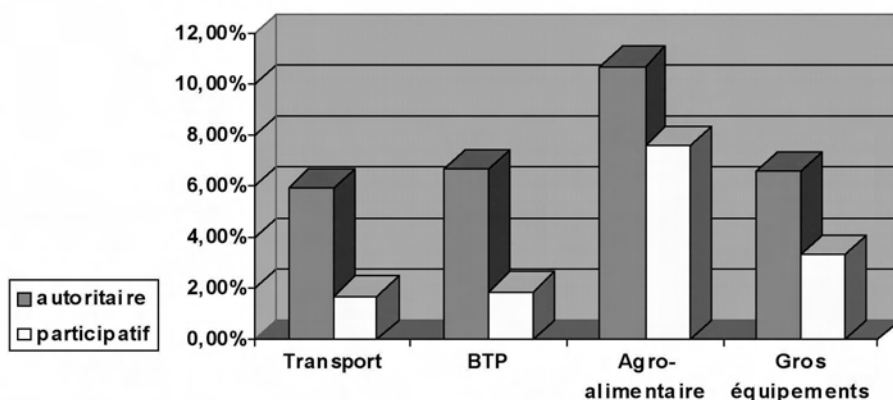
Vérification concluante des données sanitaires

La vérification par les statistiques de la CRAM, d'abord relatives aux maladies professionnelles, accidents du travail et arrêts, montre le caractère fondé du lien partiel de la santé au type de management. Non seulement les résultats globaux, toutes branches confondues, pour les années 2001-2002-2003, font apparaître entre entreprises « autoritaires » et entreprises « participatives » un écart moyen aux dépens des premières, de 1,14 % pour les accidents du travail, de 1,50 % pour les maladies professionnelles et de 1,66 % pour les arrêts, mais d'autres indices confortent la tendance. La durée des arrêts, notamment, révèle la gravité des atteintes (graphique n° 4). Elle est plus forte du côté des « autoritaires ».

Le management comme paramètre amplificateur ou modérateur du risque

L'accentuation des écarts, ensuite, varie selon la branche. Lorsque l'on observe les secteurs d'activité à risque, un effet loupe confirme les présomptions sur cette corrélation. Plus la branche est à risque plus le taux d'accidents ou de pathologies augmente dans les entreprises « autoritaires » (comme dans les transports où les écarts d'accidents atteignent jusqu'à 13 % et 15 %), plus la durée des arrêts y devient importante et plus leur coût est élevé. À l'inverse, les écarts sont minimes, voire inexistantes, lorsque la branche relève de secteurs peu sujets à accidents du travail comme les services ou l'industrie des équipements de précision à main-d'œuvre hautement qualifiée. Est-ce à dire que, dans ces cas, les écarts de management y seraient également moindres ? Si rien ne permet de l'affirmer, un autre facteur entre vraisemblablement en jeu : la plus ou moins grande reconnaissance des compétences de l'individu.

Graphique n° 4



Arrêts consécutifs aux accidents et maladies professionnelles selon la nature du pouvoir dans l'entreprise et la branche d'activité

Préalable théorique sur une variable essentielle : la reconnaissance

Le lieu du travail constitue un élément central de la construction de l'identité sociale des individus, notamment par l'élaboration de nouveaux liens affectifs fondés sur d'autres registres que ceux que l'on peut observer ailleurs. Or, il s'avère que le travail lui-même a été considérablement modifié ces dernières années¹². Le contexte de régression du mouvement ouvrier, l'effondrement de ses mythes mobilisateurs et de ses pratiques solidaires qui accompagne le triomphe actuel du libéralisme économique, dont on a pu constater des ramifications insoupçonnées en matières institutionnelle et communautaire, nous font assister à une nouvelle forme de lien social qui privilégie l'individualisation au détriment du collectif. Il en résulte des conséquences pour le salarié, en termes de perception de soi, qui sont apparues flagrantes lors de plusieurs autres études. Notamment, les suites imputables à la souffrance causée chez le salarié par un déficit de reconnaissance sociale dans son activité professionnelle. Cette question, qui est à la base des dysfonctionnements interindividuels, interpelle, aussi, l'essence même des pratiques et structures participatives. Les travaux effectués par C. Dejourné (1993), S. Paugam (2000), T. Karasek (1990), M. Gollac et C. Baudelot (2003) convergent pour montrer et alimenter l'idée que les salariés font l'expérience du « mépris social ». En psychodynamique du travail, la *reconnaissance* se définit par deux types de jugements auxquels se confronte le travailleur : un jugement d'*utilité* par lequel il voit -ou non- sa compétence et son apport à la valeur à l'entreprise reconnus et un jugement dit de *beauté* à travers lequel le même salarié perçoit si l'on considère qu'il agit de « belle manière », c'est-à-dire avec justesse et adéquation¹³. Ces jugements, qui émanent de la hiérarchie mais aussi des pairs ou des clients, ont un impact important sur l'image de soi. À défaut, le mépris social est cette forme de dénégation de l'autre dans son existence sociale¹⁴. L'individu recherche donc implicitement dans son activité professionnelle une communauté lui permettant de trouver une identité sociale et une signification à ses conduites. L'intensification du travail et certaines formes de management freinent ou rendent difficile tout semblant de reconnaissance sociale. Cette dernière peut prendre plusieurs formes. Dans le cas qui nous intéresse ici, ce ne sont pas les liens affectifs propres à une communauté restreinte d'individus (ex : famille) que l'on prendra en considération, mais des formes plus juridiques ou sociologiques. Ainsi, pour la reconnaissance de *droit*, on observe dans bien des situations l'impossibilité pour les salariés de faire respecter les normes communes, et la répartition légitime des droits et des devoirs. Les différentes formes de violence au travail, les licenciements abusifs, le non-respect des normes de sécurité, etc., sont autant d'éléments qui se conjuguent dans

12. Sur ce sujet voir l'article de C. Thuderoz, « Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif », *Revue française de sociologie*, XXXVI, 1995, pp. 325-354.

13. Ce jugement de beauté comportant lui-même deux volets : un aspect de conformité dans l'application des règles et usages du métier, et un aspect d'originalité grâce au style et à la manière personnelle dont il exerce son métier (sous réserve, bien sûr, que ce style soit reconnu pertinent dans la profession).

14. Sur le sujet, lire l'ouvrage d'Axel Honneth, *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Ed. Cerf, p. 163.

le déni de reconnaissance. Mais la reconnaissance sociale se trouve aussi questionnée du côté de l'idée des solidarités. Dans certaines entreprises l'installation d'un mépris social se traduit par l'omission ou la minorisation de la prise en compte de l'itinéraire personnel du salarié. *L'estime réciproque* que les interactions sociales devraient instaurer ne parvient pas alors à subsister car les modes d'organisation ignorent ces réalités personnelles. La mise en préretraite constitue une forme de mépris social pour certains salariés. Elle occulte leur parcours en ne tenant nullement compte des acquis qu'ils représentent. Une véritable reconnaissance consisterait, ici, à les faire fructifier, notamment par une transmission des savoirs que de tels salariés pourraient offrir aux nouveaux embauchés.

Paroles de salariés : un prodigieux besoin de reconnaissance

Indirectement, les médecins généralistes interrogés autant que les médecins du travail attachés à nos échantillons en font le constat, notamment à travers la question suivante : « *Vos patients-salariés expriment-ils des doutes ou des récriminations quant à...* ». Suivait une série d'items relatifs à la trop grande pression ainsi qu'au fait de ne pas pouvoir gérer le temps, à la fatigue physique ou à la perception d'une insuffisante résistance, à un manque de reconnaissance à leur égard, à un déficit de formation ou une inadéquation de qualité professionnelle ou à d'autres facteurs à préciser à la convenance du praticien. Les réponses ont d'abord fait apparaître un comportement différencié des salariés en fonction de la catégorie de médecin – le généraliste ou le médecin du travail – à laquelle ils s'adressent. Les enjeux perçus ne sont pas les mêmes selon l'interlocuteur. À cela plusieurs explications sont possibles. Tout d'abord, la population des salariés n'est pas exactement la même dans les deux cas. Les omnipraticiens reçoivent en consultation une population constituée pour l'essentiel de salariés qui ont fait la démarche de consulter parce qu'ils sont déjà en souffrance physique et qu'ils font l'objet de pathologies déclarées, tandis que celle examinée par les médecins du travail n'est pas composée de travailleurs nécessairement en mauvaise santé. Ensuite, il n'est pas exclu que nombre de ces salariés adoptent, devant le médecin du travail, une attitude de prudence professionnelle qui se traduirait par une sous-déclaration de leurs difficultés physiques ou des doutes relatifs à leur résistance (9 %). La crainte de répercussions pénalisantes sur leur emploi et l'espoir de minimiser les risques d'inaptitude sur un poste expliqueraient cette hypothèse.¹⁵ À l'inverse, ce même item recouvre auprès du généraliste une demande d'attention bien plus valorisante (36 %). En présence du médecin d'entreprise, le salarié semble préférer se plaindre de facteurs qui ne lui sont pas directement imputables. Ainsi, le fait de ne pas pouvoir gérer le temps (27 %) ne lui fait-il courir aucun risque d'être tenu pour responsable des rythmes qui lui sont imposés. Enfin, dans les deux cas de figure, il n'attribue que très rarement son malaise ou sa souffrance à un déficit ou à une inadéquation de ses qualités professionnelles (2 % seulement chez les médecins

15. La crainte d'hypothéquer sa place dans l'entreprise ou de risquer une déclaration d'inaptitude pour un poste peut interférer sur la fréquence de cet item et favoriser une sous-déclaration devant le médecin du travail.

d'entreprise, soit guère moins que chez les généralistes : 3 %). À l'opposé, il est apparu avec une fréquence tout à fait spectaculaire un item qu'un grand nombre de salariés privilégient indifféremment de la nature du praticien devant lequel ils s'expriment. C'est celui déjà évoqué de la récrimination d'un manque de reconnaissance à leur égard. Cette plainte, qui arrivait déjà très largement en tête chez les omnipraticiens avec un seuil de 49 % des réponses, accroît sa prédominance chez les médecins du travail avec 54 %. Encore, s'agit-il de chiffres globaux car lorsque l'on analyse l'ordre de classement des items, le « manque de reconnaissance » arrive toujours largement en tête des items cités au premier rang, et figure même à égalité avec celui qui arrive en tête au deuxième rang. C'est dire la prégnance du phénomène. Il désigne, à n'en pas douter, une source majeure de souffrance au travail. Or, que peut bien signifier un tel déficit sinon un état insatisfaisant des relations dans l'entreprise et, plus avant, une nature de management ?

D'ailleurs, lorsque l'on demande au médecin du travail de s'exprimer plus particulièrement sur l'entreprise pour laquelle il est interrogé, on observe entre ceux des entreprises « participatives » et ceux des entreprises « autoritaires » des écarts de réponse significatifs pour certains items. Ainsi, au premier rang des 38 % de médecins du travail ayant placé en tête la récrimination d'un « manque de reconnaissance », 59 % d'entre eux émanent des entreprises « autoritaires ». Si l'on précise davantage en analysant uniquement les réponses des médecins du travail au sein d'une catégorie de management, parmi ceux des entreprises autoritaires on trouve 48 % d'entre eux qui classent en premier rang le « manque de reconnaissance » contre 26 % pour leurs confrères des entreprises dites participatives. Pour ces derniers, c'est « le fait de ne pas pouvoir gérer le temps » qui arrive en tête avec 31 % des réponses. Autrement dit, un paramètre plutôt imputable au contexte économique imposé à l'entreprise qu'à la nature de sa direction et de sa gestion des ressources humaines. Et si l'on pousse la comparaison du côté des coopératives la question de la reconnaissance y est reléguée à la troisième place avec 20 %.

En un mot, si le « manque de reconnaissance », classé largement en tête dans les deux groupes de médecins du travail, est patent, on observe, néanmoins, des différences importantes dans sa déclinaison. Il semblerait que le mode de management joue un rôle de médiateur ou de modulateur. Ainsi, lorsque les réponses données par les médecins du travail sont cumulées sans tenir compte de leur classement par rang, on obtient un écart très net (16 points) entre les deux types opposés de direction d'entreprises. L'un des apports récents les plus déterminants que représente en matière d'approche de la santé du travail, l'apparition dans les années 1990, du modèle de Siegrist¹⁶ qui met l'accent sur le couple reconnaissance/récompense, trouve, ici, une

16. Le modèle du *job-reward* ou « efforts-récompense » montre qu'une situation de travail requérant des efforts élevés et offrant de faibles récompenses en retour produit des effets délétères sur la santé. Cf. Johannes Siegrist, Adverse health effects of high effort/low reward conditions. *J Occup Health Psychol* 1996, 1 : 27-41, et Isabelle Niedhammer et Johannes Siegrist, « Facteurs psychosociaux du travail et maladies cardiovasculaires : l'apport du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses » *Rev. Epidemiol. Publ.* 1998, 46 : 398-410.

confirmation supplémentaire quasi structurelle sinon institutionnelle. À cela s'ajoute un dernier item qui vient conforter ces présomptions relatives à la nature plus ou moins autoritaire ou participative du management, d'autant plus éloquent qu'il vient bousculer la prudence dont sont censés faire preuve les travailleurs dans leurs déclarations. Une forte propension d'entre eux n'hésite pas à se plaindre d'un climat conflictuel ou délétère dans leur entreprise : 60 % de ceux que rencontrent en temps normal les médecins du travail¹⁷.

Des hommes, des femmes, des accidents et des médicaments...

Actuellement, l'enquête se poursuit à partir d'indicateurs plus fins relatifs aux consommations médicales et pharmaceutiques courantes de l'ensemble¹⁸ des 30 255 salariés de l'échantillon (juin 2005 à juin 2007). Les premières tendances du dépouillement¹⁹ confirment, à quelques exceptions près (ex. : taux de consultation de rhumatologues identiques) les constats précédemment établis aux dépens des entreprises à direction dite « autoritaire ». Modeste pour les consultations de généralistes (4 %), plus marquée pour le nombre des séances de kinésithérapie (9 %), sensible pour les médicaments (18 %), la différence se creuse nettement au registre accidents du travail dont la moyenne générale croît du côté des « autoritaires » à 36 % de jours d'arrêt en plus pour un écart de 5 % en nombre d'accidents et à 45 % de surcoût, confirmant des gravités plus appuyées. À partir de l'échantillon, une extrapolation sur la structure nationale de l'emploi permet une estimation financière plus significative. Celle-ci montre que pour les mêmes branches d'activité le management « participatif » serait plus économique de 13 %, tous coûts sanitaires confondus. La prégnance des accidents, facteur majeur des gains globaux d'un management participatif, se confirme avec 47 % d'indemnités journalières en moins²⁰. Résultat de conditions propices à la maîtrise de soi comme à la préservation de sa vigilance, ou, peut-être, est-ce le fruit d'une meilleure attention que la direction porte à la prévention des risques dans ces entreprises ouvertes au dialogue social ? Par ailleurs, il s'avère que les hommes présentent une sensibilité aux modes de pouvoir nettement plus marquée que les femmes (quatre fois plus), ces dernières étant

17. Mais 97 % de ceux qui viennent consulter un médecin généraliste pour raison de santé. C'est tout dire.

18. L'étude est centrée sur la prise de produits psychoactifs susceptibles de traduire une souffrance psychique au travail (somnifères, antidépresseurs, anxiolytiques, psychotropes) mais, aussi, antalgiques et anti-inflammatoires, de même qu'elle compare le nombre des consultations de médecins généralistes, de rhumatologues, les séances de kinésithérapies, accidents et arrêts maladies (sources CRAM).

19. Réalisé avec la collaboration de Pascale Mériot, économiste, et Aurélie Hess, statisticienne.

20. Avec une différence bien plus marquée chez les hommes (67 %) que chez les femmes (32 %).

21. Grâce, notamment, aux conditions plus favorables dans lesquelles le CHSCT exerce sa mission et à une meilleure écoute accordée aux remarques qu'il formule.

moins réceptives aux effets modérateurs du management participatif²¹ et, surtout, de plus grandes consommatrices de soins, quel que soit le type d'entreprise. Serait-ce la marque d'une plus grande attention portée à leur corps (Credoc, 2007) ?²² Effet de la « double journée » qui leur fait cumuler charges professionnelles et domestiques ? Existence d'un espace de réalisation dans la famille qui pondère le besoin de reconnaissance sociale ? Autant d'hypothèses à vérifier...

Au terme de cette enquête destinée à tester l'impact supposé d'un facteur constitutif des déterminants psychosociaux de la santé au travail – en la circonstance le mode de direction des ressources humaines –, nous sommes en mesure de conclure que ce mode intervient bel et bien sur l'état de santé des salariés selon des degrés qui, au demeurant, peuvent être éminemment variables selon les branches d'activité. Outre le fait que les médecins spécialisés en environnement au travail reconnaissent que l'univers industriel est traversé par l'existence de différences flagrantes dans l'exercice du pouvoir et, dans le même temps, que l'implication de ces relations de pouvoir sur la santé des salariés est différenciable selon les catégories socioprofessionnelles, ils s'accordent à soutenir qu'une correspondance progressive s'établit entre le degré d'autoritarisme de la direction et la propension de l'entreprise à devenir un terrain propice aux pathologies. De même qu'ils observent le phénomène inverse pour les établissements se singularisant par une ouverture participative, au nombre desquelles figurent les coopératives. Parallèlement, la question de la reconnaissance envers les salariés apparaît, tant aux yeux des généralistes que des médecins du travail, comme un axe central de la modulation des effets du type de pouvoir. Si ces derniers semblent avoir quelques difficultés à établir le lien de la santé des salariés à la « gestion du personnel » alors que ce même lien au « climat social » ne leur pose aucun problème, leur quasi-unanimité sur ce point mérite d'être approfondie en examinant les éléments constitutifs de ce qu'il est convenu d'appeler un climat social. Il semblerait que les entreprises s'approchant le plus des valeurs d'un modèle participatif, voire coopératif seraient en meilleure position pour remplir cette dimension de reconnaissance du travailleur.

Le mode de gestion du personnel n'est donc pas neutre et intervient dans la relation individu-société. Si l'on prend, comme ici, le critère « santé » comme indicateur de bien-être, on retiendra que les organisations qui se fondent sur un certain nombre de principes, parmi lesquels on retrouve la participation du salarié à la gestion de l'entreprise, se distinguent par de meilleurs résultats.

22. On observe même une inversion d'effet en matière de nombre d'arrêts maladie chez les femmes, de l'ordre de 11 %, mais pas en termes de jours d'arrêt ni de coût, toujours plus élevés du côté des entreprises autoritaires ; ce qui veut dire que dans les entreprises participatives les arrêts maladie des femmes sont courts même s'ils sont plus nombreux.

23. CREDOC, *Les opinions des femmes et des hommes sont-elles semblables ou différentes ?* par Claire Piau et Régis Bigot, Cahier de recherche n° 195, janvier 2004, cf. chapitre 3, « Les femmes sont plus attentives à leur santé », p. 46-55.

BIBLIOGRAPHIE

- BELLINI, S. ET LABIT A., 2005, *Des petits chefs aux managers de proximité*, Paris, L'Harmattan, (Coll. « logiques sociales »), 210 p.
- BENOÎT-GUILBOT O. ET MOSCOVICI, M. 2000, In *Le sociologue et son terrain. Trente recherches exemplaires*, (S/dir. H. Mendras et M. Oberti), « Consommation moderne, gestion du budget et perspective d'avenir », pp. 242-250.
- BUÉ J. ET ROUGERIE C., 1999, « L'organisation du travail : entre contrainte et initiative. Résultats de l'enquête conditions de travail 1998 », *Premières synthèses*, n° 32. I.
- CÉZARD M. ET HAMON-CHOLET S., 1999, « Efforts et risques au travail », *Premières synthèses*, n° 16, I.
- COURPASSON D., 2000, *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, Ed Puf, 320 p.
- DEJOURS, C., 1993, *Travail usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Ed. Bayard, 263 p.
- DWYER T., 1991, *Life and death in work. Industrial accident as a case of socially conditioned error*, New York and London, Ed. Plenon press, 318 p.
- ERDAL D., "Effects of Living in an egalitarian environment ", à la School of Psychology University of St Andrew.
- GUIOL P., LAMBERT Y., SABOURAUD O., *La démocratie dans l'entreprise : une utopie ?*, n° 46 de la revue *Panoramiques*, éditions Corlet, Condé-sur-Noireau, mai 2000, 215 p.
- GUIOL P., 2000, « L'effet participation : Aliénation ou émancipation ? », in *La démocratie dans l'entreprise : une utopie ?* édition Corlet, mai, pp. 70-78.
- GUIOL P. ET MUÑOZ J., « Management, participation et santé des salariés : des médecins et des salariés parlent », en coll. avec Jorge Munoz, *Recma*, n° 304, mai 2007, p. 76-96.
- HONNETH, A., 2000, *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Ed. Du Cerf, 232 p.
- KARAZEK, R. ET THEORELL T., 1990, *Healthy Work : Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books.
- LAVILLE J.-L., 2005, *Sociologie des services. Entre marché et solidarité*, Paris, Ed. Eres, 180 p.
- LÉGERON P., 2003, *Le stress au travail*, (2001), Paris, Odile Jacob, 381 p.
- LEVINAS E., 1984, *Ethique et infini*, Paris, Livre de poche, (Coll. « Essai »), 120 p
- LORENZ E. ET VALEYRE A., 2005, « Modèles européens d'organisation du travail », In *Conditions de travail : les enseignements de vingt ans d'enquêtes*, sous dir. De J. Bué, T. Coutrot et I. Puech, Toulouse, Octares, pp. 125-137
- LORENZ E. ET VALEYRE A., 2003, *Formes d'organisation du travail : comparaisons européennes*, Rapport à la DARES, Noisy-le-Grand, CEE, Décembre.
- LORENZ E., 1995, « Policies for participation : lesson from France and Germany », *The german Journal of Industrial relations*, 2, 1, p. 46-63.
- SIMARD M. ET MARCHAND A., 1995, « L'adaptation des superviseurs à la gestion participative de la prévention des accidents », *Relations industrielles*, Vol. 50, n° 3, pp. 567-587.
- THUDEROZ C., 1995, « Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif », *Revue française de sociologie*, XXXVI, pp. 325-354.
- VALEYRE A., 2007, « L'organisation apprenante préserve la santé au travail », *Entreprises & Carrières*, n° 853, avril, pp. 32-33.

LE DÉVELOPPEMENT DU « POUVOIR D'AGIR » : UN EXEMPLE EN CHIRURGIE CARDIAQUE¹

Jean-Luc Tomás

Centre de Recherche sur le Travail et le Développement, EA 4132

Équipe clinique de l'activité

Cnam

Dans un service de chirurgie cardiaque², le travail des internes³ est sous la responsabilité de l'opérateur principal. Le plus souvent, c'est le chef de clinique qui est responsable du début de l'intervention. Le praticien hospitalier ne commence son travail d'opérateur qu'après l'incision et l'ouverture à la scie du sternum. Il « monte » sur le champ en casaque stérile pour mettre en place et superviser la circulation extra-corporelle. À la suite de ce temps opératoire, le cœur est alors arrêté. Qu'il s'agisse de pontages ou de remplacement d'une valve, la procédure est pratiquement identique.

1. Cet article s'appuie sur une étude commanditée par l'Observatoire National de la Démographie des Professions de Santé (ONDPS) et menée par l'équipe clinique de l'activité dans un service de chirurgie cardiaque.

Tomás, J.-L., Méritan, A., & Kostulski, K. (2007). L'activité chirurgicale entre travail et métier : la question de la transmission du geste professionnel. *Rapport pour l'ONDPS, Ministère de la Santé*.

2. La chirurgie cardiaque est spécifique à plus d'un titre. Nous présentons deux spécificités : 1) si le cœur est arrêté, elle nécessite la présence d'un perfusionniste, c'est-à-dire d'un professionnel dont la fonction est de s'occuper de la machine prenant en charge les fonctions de circulation et de respiration du patient ; 2) par ailleurs, lors de la plupart des interventions, un(e) instrumentiste est présent sur le champ, ce qui n'est pas le cas pour d'autres chirurgies.

3. L'internat est composé de stages semestriels dans des services agréés.

La disposition et les responsabilités des différents professionnels dans le cours de l'intervention se répètent. La hiérarchie des différents professionnels présents sur le champ opératoire est la suivante : le praticien hospitalier est le premier opérateur ; le chef de clinique est le premier aide ; l'interne est le second aide ; l'instrumentiste présente les instruments nécessaires à la bonne réalisation des gestes opératoires. Si l'on regarde de près le travail de ces différents professionnels, des relations de pouvoir s'exercent entre eux. Une profonde hiérarchie organise leur travail. Et pour un observateur extérieur, le pouvoir du praticien hospitalier à l'égard de ces subordonnés peut parfois être étonnant.

Pour ancrer notre propos, nous souhaitons nous arrêter sur une situation singulière de travail. Il s'agit d'une intervention chirurgicale durant laquelle l'équipe remplace une valve aortique. Alors que l'opération se déroule, le praticien hospitalier ôte fermement un instrument des mains de l'interne. Cet exemple nous permettra de discuter du rapport entre l'exercice du pouvoir des professionnels et la capacité de développer son pouvoir d'agir (Clot, 2008) sur son milieu de travail. Plus encore, cette situation professionnelle nous permettra de discuter du rapport entre la fonction psychologique du collectif et le développement du pouvoir d'agir des professionnels.

Le pouvoir de prendre un instrument des mains

Détaillons la situation. Le patient est allongé sur la table d'opération. À sa droite, le praticien hospitalier tente délicatement de retirer la valve aortique avec des instruments spécifiques. L'intervention a débuté depuis deux heures. Le sternum a été scié, l'écarteur placé, le péricarde découpé, et l'aorte incisée. Lors du temps opératoire correspondant à la suppression de la valve aortique, tous les professionnels de la salle sont attentifs à l'évolution de l'opération. Pendant que le praticien hospitalier opère, le chef de clinique, à sa gauche, observe les gestes, veille sur ceux effectués par l'interne, fait signe de la tête à l'instrumentiste, relaie les éventuelles consignes du « patron⁴ », contrôle les paramètres vitaux du patient affichés sur les moniteurs. Son apparente inactivité s'oppose aux tentatives d'action de l'interne⁵. Celui-ci, à gauche du patient -soit en face du praticien hospitalier- tient la canule de l'aspirateur avec sa main droite, sa main gauche est posée sur le corps du patient, au bord de l'écarteur. L'aspirateur lui permet de nettoyer le ventricule gauche du patient. Ce faisant, il dégage la partie opérée du sang qui viendrait troubler le travail du chirurgien, et il ôte les débris et les fragments calciques qui ne doivent absolument pas se retrouver dans la circulation sanguine. À gauche de l'interne, l'instrumentiste très expérimentée, tient dans sa main droite une coupelle, et avec sa main gauche, elle tend les instruments au praticien hospitalier. La coupelle, remplie d'eau, sert

4. Nous utilisons le terme « patron » dans la mesure où le praticien hospitalier responsable de l'intervention que nous décrivons est aussi le chef du service en question.

5. Il nous semble important d'insister sur un point : l'interne est expérimenté, il est en dernière année d'internat.

de réceptacle aux morceaux de l'anneau aortique disséqué par le praticien hospitalier. Épisodiquement, elle guide l'interne dans l'utilisation de l'aspirateur, et elle lui indique de l'index la partie du ventricule gauche à nettoyer.

Puis, à la suite d'un ordre à peine perceptible du praticien hospitalier, l'instrumentiste retire la coupelle, et verse, avec la main droite, le contenu d'une large coupelle d'eau stérile dans le ventricule gauche.

Pendant que l'instrumentiste inonde le ventricule, le praticien hospitalier adresse à l'interne une consigne : « l'aspiration, vas-y ! ». Il s'agit en fait de rincer la cavité dans laquelle certains débris auraient pu se déposer. À la suite de la consigne du praticien hospitalier, le chef de clinique reprend l'instruction. Il dit en s'adressant à l'interne : « vas-y, bien dans le ». Simultanément, il lui montre le geste qu'il doit réaliser en simulant la manière de faire. Avec son bras gauche, jusqu'alors posé sur les champs stériles, il déplace son bras en direction du champ opératoire : index en avant, il mime le geste rapide et énergique d'aspiration que doit réaliser l'interne. Cependant, le geste quelque peu emprunté de l'interne ne satisfaisant pas le praticien hospitalier, celui-ci lui prend vigoureusement l'aspirateur de sa main gauche. Pendant que le « patron » exécute le geste requis, le chef de clinique qui avait replié son bras sur les champs, réitère un geste avec sa main gauche. Il simule à nouveau le geste que le praticien hospitalier attend : un geste résolu du poignet. L'interne, qui n'a plus d'instrument dans les mains, observe la situation en se tenant prêt à reprendre l'aspirateur. Cette scène, qui commence à partir du moment où l'instrumentiste verse l'eau jusqu'à la position d'attente de l'interne décrite ci-dessus, ne dure pas plus de 5 secondes.

C'est pourtant sur ces 5 secondes que cet interne, associé à un pair⁶, a pu « reprendre la main » sur cette expérience du geste d'aspiration.

En effet, dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé des enregistrements filmés de l'activité de travail des internes. Ce faisant, cet interne a pu revenir sur les traces vidéo de son activité à deux reprises. Nous lui avons demandé de se confronter une première fois à ses images et de les commenter, lors de ce que nous appelons une « autoconfrontation simple » : le professionnel commente les images de son activité en compagnie du chercheur. Dans un second temps, associé à un pair, qui a lui-même été filmé et qui a aussi commenté les images de sa propre activité, les internes commentent, en notre présence, les images de leurs activités. Lors de cette « autoconfrontation croisée » (Clot, Faïta, Fernandez & Scheller, 2001), nous tentons de provoquer, à partir des détails de l'activité réalisée et enregistrée, des controverses professionnelles. Plus encore, nous plaçons les professionnels moins en situation de nous expliquer leur activité que de s'expliquer avec leur activité, voire sur et contre elle.

6. Cet interne est également en dernière année d'internat.

C'est seulement en mouvement que le « pouvoir » montre ce qu'il est

Le titre de ce paragraphe reprend, en la transformant, la phrase de Vygotski (1931/1978) : « c'est seulement en mouvement qu'un corps montre ce qu'il est » (p. 65). Plus exactement, la méthodologie -dispositif que nous appelons historico-développemental (Clot, 2004)- que nous mettons en place avec les professionnels a pour objectif de leur fournir des occasions de commenter et d'analyser leur activité. Simultanément, ce dispositif méthodologique que nous avons utilisé avec les internes, dont l'un des supports est les images de l'activité des professionnels concernés, met également à jour leurs capacités à prendre et reprendre en main, ou non, les situations de travail qu'ils traversent. En provoquant des controverses sur des objets de l'activité quotidienne des internes, nous encourageons les professionnels à s'expliquer avec les images, voire au travers d'elles. Ils se réfèrent alors à leur activité, non pas pour la commenter de « l'extérieur » mais pour agir avec elles, au travers d'elles, sur elles.

Le premier passage est extrait de l'autoconfrontation simple de l'interne dont nous venons de décrire plus haut la situation de travail à laquelle il a pris part. Il commente son activité au chercheur, et il tente de justifier son action peu énergique d'aspiration.

Interne I : L'aspiration, là, il veut le faire lui-même, c'était pas assez vigoureux je pense à son avis, donc il me prend l'aspiration des mains pour le faire lui-même

Chercheur : On voit, il le fait, et là on te voit en attente

Interne I : Oui, je le laisse faire

Chercheur : C'est pas assez vigoureux ?

Interne I : Manifestement non, mais monsieur PH [*praticien hospitalier*] est parfois assez brutal entre guillemets comme chirurgien, c'est un chirurgien qui aime bien, donc euh ! manifestement je n'aspirais pas de manière assez vigoureuse pour lui, donc c'est pour ça qu'il l'a pris des mains et qu'il l'a fait lui-même

Chercheur : Vigoureux, ça veut dire, il faut euh !

Interne I : Aspirer vigoureusement, euh ! en sachant que ça ne modifie pas l'aspiration (rire), mais bon, ou bien j'étais pas assez rapide pour lui, ou assez vif, je ne sais pas, pourtant je le sais en plus, là encore, c'est quelque chose que j'avais intégré, que je sais, que lorsqu'il fait le geste, qu'il met de l'eau, il aime bien aspirer (Interne I refait à nouveau le geste avec sa main droite) de façon très euh ! alors je sais pas pourquoi je l'ai pas fait, ou bon

Perle dans l'explication de l'interne une contestation du geste professionnel du praticien hospitalier : que le geste soit vigoureux ou pas, « ça ne modifie pas l'aspiration, mais bon » (tour de parole 7). Autrement dit, l'interne s'adresse, dans le cours même de l'intervention chirurgicale, au pouvoir du praticien hospitalier. Si celui-ci a le pouvoir de choisir les gestes chirurgicaux adéquats ou non, l'interne a le pouvoir de répliquer par un geste dont il sait à l'avance qu'il ne conviendra pas. Mais à ce jeu, le praticien hospitalier, responsable et garant de l'intervention, a le dernier mot.

Lors de l'autoconfrontation croisée⁷, les deux internes se sont arrêtés non seulement sur le geste vigoureux du praticien hospitalier mais aussi sur la reprise en main de la canule de l'aspirateur par le praticien hospitalier.

Interne 1 : l'interne ayant participé à l'activité précédemment décrite

Interne 2 : collègue du même niveau d'expertise

[...] : *marque une coupure que nous avons réalisée dans cette présentation afin de réduire la longueur de l'extrait*

Interne 1 : Et vous lavez comme ça à grandes eaux, comme ils font là, l'aorte là

Interne 2 : On lave avec des seringues

Interne 1 : Ah ! vous lavez, vous ?

Interne 2 : Avec des seringues [...] nous on lave deux fois et puis voilà [...]

Chercheur : et là du coup, tu (adressé à Interne 1) es en position d'observer, de regarder comment il fait pour

Interne 1 : Oui, là il opère tout seul là

Interne 2 : Oui mais en même temps, je pense qu'il regarde comment PH [*praticien hospitalier*] fait

Interne 1 : Mouais, je pense que ça, ça sert à rien, mais bon

Interne 2 : De quoi, d'aspirer ?

Interne 1 : Ben, je sais pas moi

Interne 2 : Non mais les petites calcifications, il faut les enlever

Interne 1 : Oui tu les enlèves, mais parce que tu crois qui y'en a qui tombent, beaucoup

Interne 2 : Ah ! des fois y'en a qui tombent hein [...] ah ! mais toi qu'est-ce tu dis, de laver ça sert pas ?

Interne 1 : Ah ! ça aussi je pense que ça sert à rien non

Interne 2 : Ah ! non, moi je pense que ça sert

Interne 1 : Sauf si tu vois des choses qui tombent mais pas de façon systématique, mais j'ai peut-être tort

Interne 2 : Moi ça me plaît assez de laver, nous on lave pas mal, on met deux grosses seringues et on aspire

L'interne 1 expose ses doutes, ses incertitudes quant aux buts des actions réalisées par l'équipe opératoire : « Mouais, je pense que ça, ça sert à rien, mais bon » (tour de parole 8) ; « mais parce que tu crois qui y'en a beaucoup qui tombent » (tour de parole 12). Laver et aspirer l'eau dans le ventricule gauche ne serviraient à enlever les débris calciques que dans des cas précis. Ces gestes opératoires systématisés par le praticien hospitalier ne lui sem-

7. Au moment de cette autoconfrontation croisée, les deux internes font références à leur service d'origine dans lequel ils savent également qu'ils iront effectuer leur clinicat.

blent pas toujours nécessaires. Tout autre est le positionnement de l'interne 2. Celui-ci est à plusieurs reprises catégorique : «il faut les enlever» (tour de parole 11) ; «ah ! non, moi je pense que ça sert» (tour de parole 15).

La réalisation de ces différences dans le cours même de l'activité conversationnelle nous permet de saisir les dissonances à l'œuvre dans l'activité de pensée de l'interne 1. Alors que l'interne 2 ne modifie pas son point de vue, l'interne 1 finit par convenir qu'il a peut-être tort (tour de parole 16). Alors que les manières de faire semblent stabilisées chez l'interne 2, son collègue se risque à des arguments difficiles à tenir d'un point de vue professionnel (tour de parole 12). L'interne 1 est travaillé par quelque chose qui lui échappe et qu'il teinte d'une émotion de défi vis-à-vis de l'autorité représentée par le «patron». Ce quelque chose qui lui échappe semble au contraire être utilisé par l'interne 2.

Le pouvoir exercé par les praticiens hospitaliers ne semble pas être vécu de la même manière par ces deux internes. Pour l'interne 1, ce pouvoir est mis au défi d'une activité de provocation, de bravade. Faire un geste suffisamment doux pour ne pas faire ce qu'on lui demande de faire est alors pour lui une manière de s'émanciper du pouvoir de contrôle hiérarchique. Mais la discussion réalisée avec son collègue en autoconfrontation croisée lui donne l'occasion de revenir sur son geste. La situation conversationnelle provoquée par l'autoconfrontation croisée lui permet de repenser son geste à l'aune de ce nouveau contexte. En se déchargeant du poids du défi face aux pouvoirs du «patron» il répète son geste d'aspiration en explorant simultanément les autres possibles qu'il découvre ou redécouvre en cours de conversation. En revenant sur son geste avec son collègue, l'interne 1 distingue ce qu'il pourrait faire ailleurs, ce qu'il aurait pu faire, ce qu'il fera à l'avenir. Ce faisant, il ne discute pas uniquement avec l'interne 2, il discute aussi avec les manières de faire collectivement sédimentées par l'histoire du métier et du service. Ce quelque chose qui lui échappe, cette chose qui lui fait parfois défaut pour répliquer au plus juste dans la controverse engagée avec son pair, nous pensons qu'il s'agit du collectif, ou plutôt de la fonction psychologique du collectif.

Le «pouvoir» du collectif

Pour nous, c'est la fonction psychologique du collectif qui est questionnée par l'interne 1, laquelle permet au contraire à son collègue de supporter la controverse. Autant l'interne 1 est travaillé par son geste d'aspiration, par son rapport au pouvoir et à l'autorité, par les manières de faire qu'il essaie de remettre en question, autant l'interne 2 met au travail le collectif, c'est-à-dire la part collective de son travail appropriée *par* et *pour* lui.

Expliquons-nous. Pour pouvoir agir efficacement dans les services où ils effectuent leurs stages, les internes doivent s'en remettre aux manières de faire spécifiques à chaque milieu professionnel -la chirurgie cardiaque se différencie fortement, par exemple, de la chirurgie orthopédique-, à chaque

service, voire à chaque praticien hospitalier. Mais au sein d'un même service, pour une même pathologie et pour une même indication thérapeutique, il existe plusieurs manières de s'y prendre, plusieurs techniques, plusieurs gestes professionnels efficaces. Dans le parcours de formation d'un interne, ces différences s'apparentent à des obstacles, à des énigmes à résoudre, mais aussi, et on l'a vu dans l'exemple ci-dessus, à des obligations. En fait, la traversée des différents contextes de travail, avec les manières de faire spécifiques, fournit potentiellement aux internes l'occasion de reconnaître la trace du collectif dans les gestes individuels des opérateurs.

Les gestes des praticiens hospitaliers enferment une partie de l'histoire du métier, du service et de leur propre expérience. Les manières de faire efficaces réalisées par un praticien expérimenté cristallisent une histoire collective à laquelle il a pris part. La réalisation effective d'un geste opératoire est alors une sorte de réactualisation toujours singulière de manières de faire sédimentées dans et par un travail collectif. Il existe une évolution cumulative des savoir-faire de métier qui n'existerait pas sans une transmission sociale, sans ce que Tomasello (2004) appelle un « cliquet empêchant que l'on ne reparte en arrière » (p. 10). Et c'est un véritable travail de coopération, de collaboration, d'entraide, de co-action et de co-activité (De la Garza & Weill-Fassina, 2000) qui permet au « cliquet » de fonctionner.

Par ailleurs, et c'est pour nous le plus important, « la diversité des formes de gestion collective permet de réguler le processus de travail » (Ibidem, p. 230), afin de « surmonter les contradictions résultant des exigences du travail et de se mettre d'accord sur la base de compromis » (Ibidem, p. 229). Ce travail collectif de compromis permet de construire un référentiel commun (De Terssac, 1992), c'est-à-dire un ensemble de règles de fonctionnement explicites ou implicites, imposées ou élaborées conjointement. Ce référentiel suppose également l'existence de connaissances partagées par les professionnels. Les travaux en clinique de l'activité nous ont permis de prendre en compte cet instrument du travail collectif élaboré par le collectif de travail. De notre côté, nous appelons *genre professionnel* (Clot, 1999) les obligations que se donnent les professionnels pour arriver à travailler. Le genre est donc tout à la fois ce que les professionnels, d'un milieu donné, connaissent, voient, attendent, reconnaissent, apprécient, redoutent, mais aussi ce qui leur est commun et qui les réunit au sein d'une communauté d'évaluations présupposées. Le genre est une sorte de mot de passe connu et reconnu par ceux qui appartiennent au même horizon professionnel.

Dès lors, on comprend pourquoi la traversée des différents services et des différentes manières de faire au sein d'un même service sont de véritables sources pour l'activité des internes. Mais dans le cours de leur internat, les genres et leurs variantes peuvent devenir une ressource, un instrument au service de l'action individuelle. Dans ce cas, le collectif remplit une fonction psychologique majeure : il permet à l'interne de faire face à la situation professionnelle en développant son pouvoir d'agir personnel. Au lieu d'errer tout seul devant l'étendue des bêtises possibles (Darré, 1994),

l'interne peut alors s'en remettre au collectif qu'il a en lui -le collectif qu'on a en soi- et reprendre, à nouveau frais, les gestes observés et/ou réalisés dans d'autres conditions. Le collectif possède ainsi le pouvoir ou, pour le dire en utilisant la définition étymologique, la faculté de mettre l'interne en état d'agir.

Le pouvoir d'agir et son développement

C'est en se confrontant autant de fois que nécessaire avec les différents gestes de métier, que les internes peuvent acquérir une sorte d'équilibre léger, produit du rapport entre le collectif et leur activité. L'activité des internes est donc régulée par le genre professionnel qui leur donne les moyens de faire et d'agir efficacement. Mais cette appropriation ne se réduit pas à une transmission linéaire, des anciens aux plus jeunes. Apprendre à faire dans un milieu professionnel donné, c'est aussi apprendre à s'affranchir, à se dissocier, à se différencier.

Revenons aux extraits d'autoconfrontation. Les interactions verbales entre les deux internes nous laissent penser que l'interne 1 s'explique contre et avec le collectif qu'il a en lui. Il cherche à s'en émanciper, à se distinguer des autres. Mais simultanément, il se risque à perdre le contrôle de son geste. En s'opposant abruptement aux manières de faire du « patron » et en cherchant à argumenter face à son collègue, il se dépossède, pour un temps, du collectif. Plus exactement, il fait une expérience de déconstruction-reconstruction du collectif. La controverse nouée avec l'interne 2, dans l'autoconfrontation croisée, lui donne l'occasion de s'exposer au métier. À plusieurs reprises, il explique que « ça ne sert à rien » pour finalement revenir sur cette position : « mais j'ai peut-être tort » (tour de parole 16). Le collectif ne sort pas indemne de ces déplacements. Le collectif et ses gestes stabilisés sont d'abord des objets de discussion avant de devenir des moyens de penser. L'activité langagière de l'interne 1 est reprise par le collectif qui parle à travers son collègue, et qui, finalement, lui permettra de revenir sur un point de vue trop hâtif. C'est d'abord contre les voix du collectif qu'il bataille avant de se servir de ces mêmes voix pour reprendre la main sur son activité de pensée. Ce faisant, le collectif que l'interne 1 a en lui a été poussé dans ses retranchements. Dans notre vocabulaire, on peut dire que le collectif a été placé en situation de développement. Ce n'est pas en niant le collectif que l'interne 1 « se replace » dans la discussion, mais c'est au contraire en le reprenant, en le repositionnant. On assiste alors dans l'échange à une appropriation de l'activité commune non seulement *par* l'interne 1, mais aussi *pour* lui, c'est-à-dire au service de son activité.

Ces déplacements que nous voyons fonctionner dans le cadre d'une conversation provoquée par un dispositif de recherche, nous permettent de saisir le travail du collectif à l'intérieur des internes. Mais du point de vue de l'activité des internes, l'analyse de leur travail peut aussi se révéler comme un instrument de formation, ou plutôt comme un instrument de transformation de leur expérience. Les disputes professionnelles organisées par

l'analyse leur donne la possibilité de changer le statut de leur vécu : d'objet d'analyse, le vécu devient un moyen de vivre une nouvelle expérience. Les coopérations, les échanges, les discussions entre pairs de métier sont des ressources vitales pour le développement de ce que nous appelons le pouvoir d'agir des professionnels sur leur milieu de travail. Ce travail collectif sur le travail, ces controverses sur le « bon geste » voire sur le « beau geste », ont une fonction psychologique majeure pour les professionnels : il les oblige à supporter d'autres voix que la leur dans la réalisation effective de leur activité, et il leur fournit les moyens efficaces pour surmonter les inattendus du réel du travail. C'est seulement soumis à ce régime que le travail peut avoir une fonction psychologique, et simultanément, c'est cette allure vivante du métier qui permet aux professionnels de construire de nouvelles règles de travail, c'est-à-dire de développer leur pouvoir d'agir.

BIBLIOGRAPHIE

- CLOT, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.
- CLOT, Y. (2004). Le travail entre fonctionnement et développement. *Bulletin de psychologie*, 57 (1), 5-12.
- CLOT, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.
- CLOT, Y., Faïta, D., Fernandez, G., & Scheller, L. (2001). Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Éducation permanente*, 146 (1), 17-25.
- DARRÉ, J.-P. (1994). Le mouvement des normes, avec Bakhtine et quelques agriculteurs. In J.-P. Darré (Ed.), *Pairs et experts dans l'agriculture* (pp. 15-29). Toulouse : Erès.
- DE LA GARZA, C., & Weill-Fessina, A. (2000). Régulations horizontales et verticales du risque. In T.H. Benche-kroun & A. Weill-Fassina (Coord.), *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie* (pp. 217-234). Toulouse : Octarès Editions.
- DE TERSSAC, G. (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris : PUF.
- TOMASELLO, M. (2004). *Aux origines de la cognition humaine*. Paris : Éditions Retz.
- VYGOTSKI, L. (1931/1978). Problems of Method. In L.S. Vygotsky, *Mind in Society. The Development of Higher Psychological Processes* (pp. 58-75). Cambridge, London : Harvard University Press.

LE POINT DE VUE DE LA CFE-CGC

LA PLACE DES SALARIÉS DANS LA NOUVELLE GOUVERNANCE

Jean Frédéric DREYFUS, Secrétaire national au logement, au consumérisme et au développement durable. Administrateur de Calyon

Face à des contraintes de marché de plus en plus prégnantes sur le fonctionnement des entreprises françaises, les salariés ne doivent-ils pas constituer une des nouvelles forces de pouvoir au sein de leurs instances de gouvernance ? L'approche évoquée ici touche en premier lieu l'ensemble des sociétés faisant appel au marché, sans exclure toutefois les autres entreprises, notamment les petites et moyennes entreprises dont la gouvernance familiale ou à taille humaine s'inscrit bien plus souvent intrinsèquement dans une logique de durabilité et de développement.

Après avoir rappelé le constat sans faille de la stricte primauté de la finance dans l'approche des actionnaires, l'arrivée de réflexions nouvelles visant à mettre en œuvre la dimension durable de l'entreprise introduisant des éléments extra-financiers conduit à s'interroger sur la place nouvelle des salariés dans les instances de gouvernance et sur les pouvoirs nouveaux que devraient s'approprier les instances représentatives du personnel.

Un constat : la primauté de la finance

Le tout financier du monde des marchés actuels conduit à n'apprécier la valorisation de l'entreprise par ses actionnaires dûment sélectionnés que dans une vision de court terme, dans un objectif de recherche permanente de la rentabilité potentielle la plus élevée dans des délais aussi courts que possible, les outils de mesure favorisant cette quête perpétuelle. Le dividende immédiat prend le pas sur l'investissement de moyenne période.

La composition des Conseils d'administration constitue le terreau de cette orientation. Ceux-ci sont constitués, à juste titre, par les représentants des actionnaires, ceux qui ont misé financièrement sur le développement et la création de valeur, auxquels -trop souvent par cooptation- s'ajoutent des administrateurs dont l'indépendance est souvent loin d'être avérée. Ainsi, même s'il peut être démontré que l'administrateur indépendant n'a aucun lien en direct avec l'entreprise ou ses dirigeants, ce qui pourrait alors lui conférer un intérêt particulier pouvant biaiser son indépendance de jugement ou d'expression, il n'en demeure pas moins que sa nomination est soumise à l'approbation de l'assemblée générale sur proposition du Président du Conseil d'administration, ce qui traduit, par définition, un lien de dépendance certain. Il y a donc bien de facto un lien particulier, un « intuitu personae » entre les deux parties, ce qui n'est en rien condamnable a priori et ne met pas en cause obligatoirement les intéressés, mais qui fausse tout de même le supposé libre arbitre, la capacité à apporter des idées nouvelles originales ou à poser des questions susceptibles de bousculer la stratégie présentée ou l'organisation attachée, voire le pouvoir de dire « non ». Si la confiance et le respect sont des comportements susceptibles de faire passer des messages dissonants, la réalité dans un monde où pouvoir et argent s'auto-soutiennent est bien plus complexe : ce monde est petit, surtout en France, et tout dérapage risque d'être définitif.

Alors, fort de ses convictions, le seul moyen pour l'administrateur de s'opposer à des décisions qui comporteraient des risques qu'il ne pourrait accepter serait de démissionner, marque extrême du désaccord, situation si rare qu'il conviendrait de s'interroger sur le nombre de cas observés ces vingt dernières années dans les entreprises françaises.

On ne peut donc nier que, de tout ceci, il ressort une vision calibrée de la composition du Conseil d'administration en tant que collège décisionnel pour impulser la stratégie et veiller à sa mise en œuvre. Il convient alors au moins de s'assurer d'un certain nombre de « règles de travail » : que les travaux soient effectifs, c'est-à-dire que les documents soient fournis dans les délais permettant leur appropriation ; que la démarche indispensable de questionnement, c'est-à-dire la tenue de comités préparatoires et la restitution de leurs travaux, soit la règle, sans interdire le questionnement final des administrateurs, seuls à porter la responsabilité des décisions ; que la compréhension des éléments à étudier ait été facilitée par la mise en place de formations indispensables tant en interne qu'en externe ; que l'accès direct aux composantes managériales de l'entreprise soit permis et organisé...

Si ces pré-requis sont bien mis en œuvre et que les administrateurs assument leur rôle, à savoir la latitude de discuter, de proposer, d'amender voire de refuser, alors l'entreprise ne pourra qu'en être bénéficiaire sous tous ses aspects. Mais pour pouvoir s'exprimer, questionner voire refuser, il convient de bien connaître les spécificités propres à l'entreprise. Les compétences dans un domaine particulier ne préjugent pas de la qualité à embrasser l'ensemble de la logique entrepreneuriale avec ses implications tant internes qu'externes.

Même si tous ces beaux principes de gouvernance sont mis en place et respectés, force est de constater que la mondialisation-la vie financière qui ne s'arrête jamais autour du globe- pousse à vouloir générer de plus en plus de profit dans les délais les plus brefs. Les investisseurs arbitrent sur toute la planète et sont en perpétuelle quête de profit rapide et significatif. Leurs portefeuilles tournent et déstabilisent aujourd'hui ce qu'ils encensaient hier. L'administrateur, représentant de l'actionnaire, se verra contraint d'arbitrer en permanence entre le cours de bourse, censé refléter la vision instantanée du monde extérieur, et la vraie valeur de l'entreprise qu'il connaîtra de mieux en mieux.

La conduite des entreprises dictée par ce qu'en pensent les marchés en instantané avec la peur d'une réaction immédiate sur le cours de bourse, ne peut que conduire à des décisions centrées sur le résultat le plus élevé possible. La peur de décevoir le « consensus » et de voir le cours chuter hante les décideurs dont les arbitrages tiennent compte de cette contrainte externe.

Un tel comportement justifie-t-il ce souci affiché de transparence ? Et s'agit-il bien de la transparence souhaitée ? La pression mise sur les producteurs des données comptables et financières au sein des entreprises et sur leurs auditeurs se justifie-t-elle économiquement ? La réduction permanente des délais de production est-elle une garantie de fiabilité voire de sincérité ? Les arrêtés trimestriels sont-ils un progrès pour la stabilité micro et macro-économiques ? Autant de questions qui interpellent et poussent à s'interroger sur le fait de savoir si produire des chiffres le plus rapidement possible pour tenter de satisfaire les demandes du marché est bien, par essence même, une garantie de fiabilité et de longévité.

Les outils s'adaptent à cette vision. Le fait que les normes comptables se calquent sur le modèle anglo-saxon, bref se « libéralisent », est-il un garant d'une meilleure lisibilité et d'une meilleure comparabilité des données fournies ? Aucune certitude sur ce point. Sans en être à la source et directement responsables, l'application des normes comptables et la sacro-sainte « valeur de marché » ont conduit à amplifier la crise actuelle des « subprimes ». La question se pose : à quoi et à qui peuvent bien servir ces règles instantanées ? Le monde doit-il calquer son fonctionnement sur les attentes des spéculateurs et de ceux qui « jouent en bourse » ? Le modèle ne mérite-t-il pas un nouveau regard et une approche dans la durée ? Que restera-t-il d'une civilisation de la course effrénée et permanente au gain immédiat ?

Et que dire de toutes ces instances ou institutions qui ne vivent que de et par cette frénésie du chiffre ? Comment apprécier le rôle des autorités de tutelle dont les réactions apparaissent bien plus souvent, une fois la crise passée, que de manière préventive ? Tirer les leçons d'une crise pour éviter de la reproduire, c'est bien, œuvrer pour tenter de prémunir les économies de risques souvent systémiques serait largement préférable et ceci d'autant plus qu'aucune crise n'est la répétition de la précédente. Comment réagir

face à l'omnipotence et l'omniscience des agences de rating internationales qui font et défont les notations, donc les appréciations offertes aux investisseurs, donc les conditions d'accès aux marchés pour se financer et donc, tout simplement, parfois la survie des entreprises ? Préférer tuer que guérir. Préférer dépecer que consolider, telle est bien la démarche financière égoïste et destructrice à laquelle une nouvelle dimension se doit d'être confrontée pour la réorienter dans une approche plus durable et solidaire.

En conclusion, le constat d'un cercle fermé où le pouvoir de dire non n'apparaît pas comme une évidence et qui s'interroge de plus en plus sur le bien-fondé d'un monde où le tout financier s'est imposé mais où, en ne trouvant pas ses limites, il obère le développement harmonieux eu égard aux risques qu'il fait prendre et aux crises qu'il génère sans pouvoir en maîtriser les conséquences.

Un besoin : la dimension durable

La prise de conscience de l'existence de paramètres autres que financiers dans la conduite de l'entreprise devrait conduire à intégrer une vraie dimension « sociale » au sens générique du terme. À l'intérêt des actionnaires et détenteurs du capital, à la recherche de dividendes assis sur des taux de rentabilité de plus en plus élevés, devraient se substituer la préservation de l'intérêt social et la prise de conscience de la durabilité de la création de valeur. Au stockholder classique à la recherche d'une valorisation immédiate devrait se rajouter le stakeholder accroché à la pérennité de l'entreprise. Les deux doivent trouver à s'entendre plutôt que s'ignorer. Au risque financier tangible et matériel et strictement mesuré par des experts et des corps de métiers dédiés devrait s'ajouter le risque de réputation et d'image souvent immatériel, porte ouverte à de nouveaux métiers. À la recherche du placement instantané et des réactions court termistes privilégiant systématiquement toutes mesures destinées à doper le cours de bourse ou le dividende -les réductions de charges quitte à détruire les emplois, appauvrir les territoires, notamment- devrait prendre place la vision long terme avec la réflexion sur les investissements de demain, la naissance de partenariats locaux et la révision des modes de gouvernance. Les investissements, trop souvent considérés comme impactant les résultats présents, devraient retrouver leur rôle dans le développement, la création d'un avenir tant financier que social.

Les avancées récentes, et à concrétiser dès la fin 2008 par la Loi d'application du Grenelle de l'Environnement, vont redimensionner les réflexions et donner un nouvel élan aux composantes intrinsèques du développement durable. En effet, le Grenelle de l'Environnement a démarré à l'été 2007 dans un esprit très « écologique » lié aux indéniables problèmes du changement climatique et de la responsabilité de chacun dans ce constat. Au fil des travaux, et clairement traduit dans les « engagements du Grenelle », les acteurs sont passés de la dimension « environnement » à celle plus complète, plus solidaire, plus fédératrice de « développement durable ».

Au désormais classique triptyque « économique – social – environnemental », a été introduite, en position transverse car motrice de l'ensemble, la réalité d'une meilleure et plus complète « gouvernance ».

Si cette approche devait se traduire aux niveaux des engagements de l'État et des collectivités locales, les entreprises vont se trouver, elles aussi, au cœur de la rupture ainsi mise en exergue en devant œuvrer dans le sens des progrès citoyens attendus et en apportant la preuve au travers d'informations précises, aptes à éclairer toutes les parties prenantes. Le Conseil d'administration devra aborder les données sociales et environnementales au cours de ses travaux. Si le bilan social strictement français était jusqu'à présent survolé, la dimension mondiale consolidée ne pourra plus être absente des débats et devra donner lieu à des présentations adaptées. Le rôle et la place de l'entreprise dans son environnement seront, eux aussi, au cœur des informations à fournir. Les relations avec les territoires (avec leurs impacts sur la pollution, les infrastructures, le logement, les services, les transports...) ne pourront plus rester étrangères des préoccupations de développement.

Le rapport de gestion devra intégrer l'ensemble de ces informations qui permettront d'éclairer les investisseurs tout autant que l'ensemble des parties en relation avec l'entreprise. Simplement, peut-on continuer à accepter qu'une entreprise annonce un résultat financier bénéficiaire alors que les risques environnementaux qu'elle génère sont la source potentielle de coûts significatifs pour la collectivité et d'un impact sur son image dont les effets ne peuvent se mesurer mais vont tendre à être de plus en plus lourds dans un monde qui veut de plus en plus tout voir, tout toucher et tout entendre ? Des coûts significatifs, parce que les investissements, qui seraient indispensables pour prendre en compte ces nouvelles contraintes et traduire ainsi la nécessaire remise en cause totale ou partielle des processus de production, seraient appelés à peser sur les comptes des entreprises et ceci souvent sur plusieurs exercices. Impact sur l'image parce que le risque de réputation, ce risque qui souvent détruit en un instant les efforts de plusieurs années voire décennies, ne fera que croître porté par une société civile dont l'éducation croissante et la sensibilité de plus en plus exacerbée, conduira à poser des questions à tous niveaux dont dans les Assemblées générales et à mobiliser des médias très enclins à accompagner cette dimension très porteuse.

Ce ne sera plus de la mode sur papier glacé mais beaucoup plus de l'éthique sur papier recyclé. L'entreprise ne pourra plus s'affranchir de répondre aux questions liées à ses activités : comment produisez-vous ? Que financez-vous ? Qu'assurez-vous ? Quelles matières utilisez-vous ? Quels modes de transport des marchandises et des personnels ont votre priorité ? Quel respect des droits de l'homme assumez-vous ? Quels suivis effectuez-vous de vos fournisseurs et de vos prestataires ? Quelles relations sociales développez-vous ?...

La place des indicateurs va être prédominante. Chaque entreprise va-t-elle construire ses propres indicateurs ou bien convient-il de construire une

architecture applicable à toutes les entreprises ? Faut-il des indicateurs à validité générale ou bien un socle commun et des déclinaisons fonction de la taille du groupe ou de l'entreprise, fonction de la présence internationale ou nationale, fonction des secteurs d'activité ? Le Conseil National de la Comptabilité pourrait avoir à se saisir de ces questions pour donner un cadre rationnel et comparable à cette nouvelle mesure. Et, au-delà de la production de chiffres, qui pour assurer la certification des données ? La réflexion sur le rôle du Commissaire aux Comptes se pose également et méritera d'être approfondie.

Une solution efficace : la présence de représentants des salariés au sein des Conseils d'administration

Et, face à ce nouveau paradigme, les acteurs particuliers que sont les représentants des salariés au sein des Conseils d'administration et de surveillance pourront et devront être les catalyseurs de ces bonnes pratiques.

Qui mieux que les représentants du personnel peuvent porter le ressenti des forces vives de l'entreprise ? Le Conseil d'administration n'a, en aucune manière, à devenir le lieu de contestation sociale, de revendication, de déclaration syndicale, il existe des instances pour cela. L'administrateur salarié, lorsqu'il a accepté son mandat, a renoncé de fait à tout mandat syndical et est devenu un administrateur comme les autres avec les mêmes droits et les mêmes devoirs.

Ses origines, son mode de désignation, son réseau en interne en font toutefois le représentant direct des salariés au sein de l'instance qui définit la stratégie et contrôle sa juste application dans l'intérêt social de l'entreprise.

Ceci ne l'empêche donc à aucun moment de poser toute question qu'il estimerait devoir porter à la connaissance des décideurs et de s'attacher plus particulièrement à la dimension sociale.

Force est de constater que les séances de Conseil d'administration, trop rares au demeurant, se focalisent quasi exclusivement sur les données financières et les rapports relatifs au contrôle interne ou la déontologie, les dimensions sociales et environnementales étant peu, voire pas, abordées. Même la partie du rapport de gestion ou du document de référence consacrée au « développement durable » semble être le parent pauvre de l'examen en Conseil.

De fait, ce sera aux représentants des salariés d'être vigilants sur ce point et de s'attacher à ce que les domaines sociaux et environnementaux, voire sociétaux, trouvent bien leur place dans les débats. Ce qui n'existait pas hier ne devra pas être fonction de la bienveillance du Président du Conseil mais bien un acte volontaire d'analyse et d'argumentation. Alors même que l'État français va intégrer la dimension environnementale dans le cadre de ses réflexions d'investissements, appels d'offres et grands chantiers, le même

type de démarche devra devenir la règle dans l'entreprise. Le champ d'intervention sur ces sujets doit s'ouvrir et générer discussions avant décisions.

L'un des meilleurs moyens de faire face à ces nouvelles dimensions, et afin de ne pas alourdir les débats en séances du Conseil : la constitution d'un comité spécialisé « développement durable », ou toute autre dénomination, serait un signe fort de gouvernance. La nomination en son sein d'un représentant du personnel serait, de plus, un gage de prise en compte des remarques de terrain et de construction d'indicateurs pertinents, récurrents et applicables au sein même de l'entreprise.

Et que dire de cette double légitimité qui s'attache au salarié administrateur représentant de ses collègues actionnaires ! À la légitimité sociale intrinsèque vient s'ajouter la légitimité du capital, du fruit du travail souscrit en confiance, souvent dans le cadre de l'intéressement ou de la participation, pour marquer sa confiance en son entreprise et dans la réussite collective.

Le pouvoir de dire s'avère désormais, et plus que jamais, pour l'administrateur salarié le moyen de catalyser, accompagner ou suivre les orientations nouvelles relevant d'un développement durable bien compris.

Une solution complémentaire : un rôle accru des Institutions Représentatives du Personnel

Le Grenelle de l'Environnement va apporter, là aussi, un nouveau souffle dans l'expression du pouvoir, du pouvoir de diagnostic et de propositions au sein des instances des entreprises.

Le Comité d'Entreprise, outre ses fonctions sociales au service des salariés, de l'entraide aux activités ludiques, du restaurant d'entreprise à la mutuelle, trouve sa légitimité, notamment, dans son approche des problèmes économiques et sociaux. Les commissions obligatoires financière et emploi-formation sont mises en place pour permettre de travailler sur des sujets phares quant à la vie intérieure de l'entreprise. L'entrée dans le champ des réflexions de la dimension environnementale conduit donc inéluctablement à proposer aux élus de s'intéresser à ce sujet et à apprendre à échanger sur des problématiques nouvelles.

De la même manière que les élus autour de la table du comité d'entreprise ne sont pas nécessairement tous des spécialistes de comptabilité, finance et gestion, ils n'auront pas obligatoirement demain des compétences en matière environnementale.

Aujourd'hui, le comité d'entreprise, au travers de la commission financière obligatoire, quand la taille de l'entreprise le permet, peut faire appel à un cabinet d'expertise comptable afin de l'aider dans sa compréhension des comptes et du budget ; l'expert du comité d'entreprise a accès aux mêmes documents que le commissaire aux comptes et peut prendre contact avec les

managers utiles à ses travaux, en accord avec la Direction ; le comité d'entreprise peut, par ailleurs, en complément de cette mission et intégré à elle, demander un approfondissement d'un sujet particulier (par exemple, vérification du calcul de l'intéressement ou bien explication sur les provisions passées). L'existence de cet expert, et la valeur ajoutée qu'il apporte aux élus, leur permet de mieux appréhender la traduction chiffrée de la vie de l'entreprise et autorise ainsi les élus à mieux exercer leur pouvoir d'interrogation au service de l'ensemble des salariés.

Demain, l'existence d'une commission développement durable permettra aux élus de mieux appréhender la place de l'entreprise dans son environnement. Cette approche, plus aisément citoyenne, devrait d'ailleurs être porteuse pour la composition même des futurs comités d'entreprise, attirant des salariés peu enclins à travailler sur les aspects économiques et sociaux mais plus attirés par les aspects environnementaux et sociétaux. Cette commission, qui pour bien marquer la volonté d'introduire ces préoccupations dans le champ de l'échange constructif au sein de l'entreprise, devrait être, en fonction d'un seuil de salariés à déterminer, obligatoire et pousser ainsi employeur et salariés à s'investir sur le sujet.

Le champ d'application d'un tel domaine s'avère très large et intègre aussi bien la vie quotidienne de l'individu que la place de l'entreprise elle-même. Pour ce qui est de la vie quotidienne, les sujets ne manquent pas et interpellent les élus au nom d'une collectivité qui s'approprie un domaine jugé de plus en plus important. À titre d'exemples, les problématiques de vie courante sont mises en avant avec le souhait de réponses rapides : climatisation des bureaux et bilan carbone généralisé aux immeubles, utilisation des imprimantes avec impact sur le papier et l'encre, distributeurs de boissons et commerce équitable, restauration collective et offre de repas bio, flotte automobile et gestion optimale des déplacements, organisation de réunions physiques ou utilisation de visioconférence et autres méthodes à distance... Par ailleurs, les questionnements propres aux objectifs spécifiques de l'entreprise apparaissent : de l'approvisionnement en matières premières, des coûts et choix des modes de transport, des processus de production et de relations avec l'environnement local, des pollutions éventuelles et des investissements envisagés, de l'éthique managériale, de la publicité honnête...

Bref, toute la vie de l'entreprise peut se trouver enrichie par ce nouveau rapport d'échanges entre la hiérarchie qui fixe la stratégie et les moyens pour la rendre effective et une culture d'entreprise qui peut transcender la valeur ajoutée en lui ajoutant une dimension nouvelle.

Pour ce faire, les élus devront pouvoir faire appel, au même titre qu'à l'expert comptable, à un expert environnemental capable de les aider, d'une part, à comprendre les enjeux et à faire un diagnostic et, d'autre part, à proposer des solutions et à accompagner le suivi de la mise en œuvre de celles qui auraient été retenues. Cet expert pourrait être une Organisation Non Gouvernementale dûment agréée, cet agrément devant découler des règles

de représentativité qui devraient être définies à n'en pas douter dans les conclusions du Grenelle de l'Environnement.

L'ensemble des évolutions issues des diagnostics qui seront effectués et des mises en œuvre qui en découleront seront à présenter, discuter, amender puis suivre par le Comité d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail, qui trouvera là tout un champ élargi de réflexions : la santé au travail devrait retrouver la place indispensable qui aurait due être la sienne dans la construction d'une valeur ajoutée pérenne de l'entreprise, respectueuse de ses salariés.

Mais, pour pouvoir exercer, avec le meilleur des compétences et la meilleure adaptabilité aux caractéristiques propres de l'entreprise, des formations devraient être déclinées au bénéfice des élus pour en faire des interlocuteurs pertinents et efficaces. Dans l'esprit plus général de l'ensemble de la population salariée, le Grenelle de l'Environnement préconise que les partenaires sociaux soient directement associés à la construction du programme de formation dédié à ces questionnements : un moyen supplémentaire de s'assurer d'une représentativité réelle.

De tout ceci, il ressort que tant leur pérennité que leur image doivent conduire les entreprises à intégrer des dimensions autres que financières pour séduire, conserver et développer tant les investissements de leurs actionnaires que des relations durables avec leurs diverses parties prenantes, et que **les partenaires sociaux en interne sont sûrement les meilleurs vecteurs de cette durabilité économique respectueuse tant des hommes que de l'environnement.**

La crise actuelle ne pousse-t-elle pas à l'évidence dans cette voie d'une organisation plus vertueuse des entreprises, d'un retour aux réalités de terrain que les salariés portent par essence en eux ?



Confédération Française de l'Encadrement CGC
59-63, rue du Rocher – 75008 Paris
tél : 01 55 30 12 12 – fax : 01 55 30 13 13

www.cfecgc.org

17 €