



Cadres

Lire le travail



Novembre 2025 / n° 506



Comprendre le
management

Les nouveaux
modes
d'organisation

L'engagement
ludique au travail

Les ingénieurs
empêchés

La solitude
des encadrants

LA PLACE SYNDICALE

Laurent Tertrais

La promesse émancipatrice

Le syndicalisme procède des grandes transformations sociales de la Révolution industrielle, avec l'émergence d'une société salariale. Les travailleurs s'organisent à l'époque pour défendre leurs intérêts professionnels et économiques par territoires (bourses du travail) et par métiers (associations d'entraide)¹. Ils en ont le droit depuis 1884, la jeune République favorisant un regroupement et la régulation de la question ouvrière. Deux grands récits donnent une perspective, l'une anarchiste et socialiste, l'autre d'impulsion catholique. Avec la charte d'Amiens et la création d'un ministère du Travail, l'année 1906 consacre le syndicalisme à la française, à distance de l'État (à la différence des pays socio-démocrates) mais tendant à unifier la société civile (à la différence des systèmes corporatistes). La fin des années 1960 avec la déconfessionnalisation et le droit à la présence syndicale dans l'entreprise - puis le recentrage dix ans plus tard - structurent un syndicalisme à la fois non partisan et ancré dans la société.

La forme syndicale traditionnelle s'articule autour de la représentation des intérêts des salariés, de l'organisation de

1- Sur l'histoire du droit du travail, se plonger dans le grand récit de Jacques Le Goff, *Du silence à la parole*, PUR, 2019, 4^e édition.

la protection sociale et de la régulation des conflits² : qu'en est-il aujourd'hui ? Si le contrat à durée indéterminée et à temps plein n'est plus l'horizon directeur, la subordination en tant que contrat inégal demeure ultra majoritaire parmi les actifs et l'intensification du travail est générale. Il est cependant plus difficile de synchroniser l'adhésion avec l'emploi. Ainsi se développe un syndicalisme d'adhérents aux ressorts militants, tels des experts des conditions d'emploi et représentants des moyens de les améliorer. Masqué par les indicateurs de gestion, invisibilisé par son caractère serviciel, parcellisé ou immatériel, il est en effet essentiel de valoriser l'activité de travail, d'autant plus qu'elle engage des compétences personnelles et fait appel à une polyvalence sans cesse accrue.

Deuxième enjeu, celui de la redistribution des richesses. Le financement de la protection sociale prend de plein fouet la transition démographique (il y a autant d'actifs que d'inactifs). Mais il faut défendre l'octogénaire Sécurité sociale car le modèle européen, très abouti en France, est un soutien à l'économie en stabilisant la société, attirant les investisseurs et portant la consommation intérieure. D'autant plus que les inégalités et les discriminations se creusent et que les ultra-riches sont tentés de faire sécession comme on le voit dans le débat fiscal actuel. Les gigantesques gains de productivité imposent de tenter de contrôler les investissements, souvent immenses et sans frontières. Aussi, un syndicalisme de gouvernance et investi dans les stratégies managériales complète l'action de redistribution et de partage de la valeur ajoutée.

Enfin, la crise des retraites a montré l'importance de l'organisation collective de la conflictualité, car si les conditions de travail sont de plus en plus individualisées, le travail, lui, est une affaire publique. Dans les entreprises et les administrations, il s'agit également d'instituer de la délibération, sur les intérêts contradictoires entre employeurs et employés ou la qualité du travail notamment. Quant à la négociation locale, récente à l'échelle de l'histoire sociale, elle suscite à la fois des attentes immenses (la palette de la qualité de vie et

2- L'ouvrage de Pierre Rosanvallon, *La question syndicale. Histoire et avenir d'une forme sociale* (Calmann-Lévy, 1988) fait référence.

Abonnement

Bienvenue !

**Vous avez reçu ce numéro
parce que vous êtes abonné(e)
ou que vous avez adhéré cette
année à la CFDT en tant
que cadre.**

**Vous recevrez les suivants à
condition de créer un compte
avec votre numéro personnel
adhérent sur**

larevuecadres.fr

-

Tarifs

Adhérent cadre	Gratuit
Adhérent non-cadre numérique ..	Gratuit
Adhérent non-cadre	12 euros
Non-adhérent numérique	19 euros
Non-adhérent	36 euros



des conditions de travail, les sujets sociétaux comme l'impact écologique ou l'égalité...) mais a besoin de moyens. Les militants sont débordés et doutent parfois de leurs capacités à faire face³.

C'est la fin de l'unité temps-lieu-action, celle où l'entreprise et le travail avaient leur périmètre matérialisé par des machines, des frontières et un système redistributif stable. Le décideur s'abrite souvent derrière des montages financiers, une chaîne de déresponsabilisation ou une plateforme IA. À l'heure de la quatrième révolution industrielle, la place syndicale se joue dans l'habileté à répondre à de multiples situations singulières, tout en se donnant les compétences d'investir les politiques régulatrices de la finance, de la fiscalité, de l'intelligence artificielle, de la responsabilité sociale et environnementale, des modèles et apprentissage du management, etc.

Que nous reste-t-il ? Du pouvoir pour édicter des normes, dans un domaine précisé et sous condition d'avoir en face un partenaire social patronal⁴. Du pouvoir d'agir en territoire sur les bassins d'emploi, de proposer l'adhésion comme soutien à la négociation obligatoire (et d'exiger que la fonction publique bénéficie d'autant de droit à négocier), d'organiser des espaces d'expression et d'échanges (section, afterwork, heures d'information, congé de formation économique et sociale, colloques, etc. ne fabriquent-ils pas une conscience partagée ?). La possibilité de faire grève et manifester dans l'espace public, car ces droits font du travailleur subordonné un citoyen à part entière. D'aller voir les milliers de petits entrepreneurs pour leur dire que nos militants n'ont pas forcément le couteau entre les dents mais sont des appuis à la performance sociale. La volonté de favoriser un syndicalisme de métier, non par corporatisme mais pour défendre les identités professionnelles. La figure du salarié protégé (car il aide les autres) illustre ce travail invisible mais nécessaire quand le quotidien désta-

3- Cf. la note CFDT-Fondation Jean-Jaurès, « *La fabrique ordinaire de l'épuisement syndical* », oct. 2023.

4- Sur la place de la négociation collective, voir le pédagogique rapport Combrexelle (2015).

bilise⁵.

Le cadre, lui, n'est plus l'ingénieur du 19^e siècle ni l'homme à l'attaché-case des Trente Glorieuses. Ni ennemi de classe, ni victime plus méritante que les autres, ni dilué dans un salariat qui s'unifierait, son statut est devenu flou car il a surtout besoin d'un collectif qui comprenne ses solitudes, ses dilemmes, ses responsabilités et sa surcharge cognitive. La CFDT propose aux managers et experts de tous métiers de leur donner à comprendre ce qu'ils vivent par des outils réflexifs, de transformer leurs doutes en revendications légitimes et de promouvoir un management participatif. Le développement syndical s'opère dans sa capacité à être multi-représentatif des situations de travail. Banalisation du forfait-jour, généralisation du télétravail, droit à la déconnexion, etc. : les exemples ne manquent pas.

En somme, le syndicalisme a toute sa place dans une société qui a peur et doute. Il est un garant du débat, de la fabrique du compromis, voire d'un récit commun autour du travail, si on ne le réduit pas à sa valeur économique mais qu'on le pense comme la démarche de chacun pour trouver sa place. Face au management toxique comme au populisme politique, le syndicalisme est un lieu où l'on prend le temps d'observer, de réfléchir et dans lequel les propositions et engagements des militants s'éprouvent par des collectifs, y compris avec des partenaires extérieurs quand cela est nécessaire. C'est cela qui manque souvent dans le travail comme dans les partis politiques. Il y a un lien entre un syndicalisme de compromis critique et un management moins hiérarchique⁶. La promesse émancipatrice ainsi élaborée exerce un certain attrait face aux tentations de l'ultra-libéralisme autoritaire, qui, parce qu'elles manipulent, nourrissent l'asservissement.

5- Cf. l'excellent article de Laurent Quintreau, « *Le syndicalisme ou l'art de faire tenir les mondes* », Cadres n°479, déc. 2018. À lire également : Cécile Guillaume, Frédéric Rey, « *Le travail syndical, un engagement* » (Cadres n°500, avril 2024) sur le rapport de l'Ires, « *Semer... et récolter ? Le développement syndical à la CFDT* » (Cnam, 2023).

6- Cf. les comparaisons de l'étude « *European Working Conditions Survey 2024* ».

Sommaire

ACTUALITÉS

Le rapport de l'Igas sur « *Les pratiques managériales en France* » (2025), la publication de *Travailler mieux* (PUF, 2025) dans la suite de la démarche *Que sait-on du travail ?* et le lancement du *Travail que nous voulons* par la CFDT nourrissent un débat sur la qualité du management. Christophe Deshayes nous aide à y voir plus clair et Suzy Canivenc décrit les modèles d'organisation qui intéressent les entreprises aujourd'hui.

Christophe Deshayes

Et si on comprenait mieux le management ?

-

p11

Suzy Canivenc

Les nouveaux modes de management et d'organisation

-

p19

DOSSIER

La place syndicale à travers quatre exemples : dans la démocratie en tant qu'acteur central de la démocratie sociale (Christian Thuderoz), face aux restructurations avec l'avantage d'être syndiqué pour muscler le dialogue social (Chloé Daviot), hors du champs institué pour contredire la gouvernance de l'entreprise (Karel Yon) et au sein d'une politique publique, la santé au travail (Rémy Ponge). Et deux témoignages d'engagement (Marylise Léon, Jean-Paul Bouchet) illustrent que ce sont les choix opérés par les acteurs qui déterminent d'en dépasser les difficultés.

Christian Thuderoz

Démocratiser le social, socialiser la démocratie

-

p27

Chloé Daviot

Restructurations : entre blocage et facilitation

-

p35

Karel Yon

**Faire face au social-washing.
Les limites de l'entreprise-citoyenne**

-

p43

Focus

Marylise Léon, S'engager

-

p48

Rémy Ponge

**La santé au travail au cœur
de l'agenda syndical**

-

p51

Focus

**Militer, ce n'est pas tourner
le dos à l'entreprise**

-

p59

JOURNAL

**Le management distractif
(Stéphane Le Lay), les effets de
la managérialisation du travail
(Sébastien Petit), et le témoignage
de responsables d'établissement
scolaire... Des contextes
professionnels dans lesquels
beaucoup s'identifieront...**

Stéphane Le Lay

Jouer au travail

-

p65

Sébastien Petit

**Quand manager consiste
à masquer le travail**

-

p69

Laurent Kaufmann, Aline Noël

**“ Quand vous êtes chef,
vous êtes seul ”**

-

p75

**AC
TUA
LITÉS**

Christophe Deshayes

Et si on comprenait mieux le management ?

Plutôt que de critiquer le management en soi, il est plus pertinent de questionner les finalités et la place des managers dans une organisation. Pour réussir, le management doit équilibrer les aspects techniques et humains, en s'adaptant aux réalités concrètes et en favorisant la responsabilité collective.

Chacun pense savoir ce qu'est le management mais, en réalité, il n'est pas seulement critiqué ou rejeté, il est surtout mal compris. Depuis un siècle, le management s'est progressivement imposé dans les entreprises. Mais il s'est également répandu plus récemment dans d'autres sphères comme les associations, les hôpitaux et plus généralement tous les services publics. Tout le monde croit le connaître, ce qui serait la moindre des choses compte tenu de son omniprésence, et pourtant c'est un phénomène particulièrement mal connu.

Malheureusement, beaucoup de gens réduisent le management à ce que font les managers ou encore, aux relations entre les managers et les managés. On connaît tous la formule selon laquelle le manager « *ne fait rien par lui-même*

Christophe Deshayes, docteur en sciences de gestion et du management, chercheur à l'École de Paris du management et co-animateur du blog « Elucidations managériales ».

puisqu'il fait faire par les autres ». Ainsi, pour certains, il serait doué de compétences sociales particulières à l'image du coach sportif, alors que pour d'autres il serait tout simplement improductif. C'est un grand écart, même dans une vision étriquée du management qui correspond à ce que les militaires appellent le commandement et que beaucoup de consultants appellent, de nos jours, le leadership. Cette compétence est très importante mais ne représente qu'une petite partie du management¹.

Organiser l'action collective

Pour les sciences de gestion et du management, une définition synthétique pourrait s'exprimer de la manière suivante : le management est l'organisation de l'action collective en vue d'une finalité. Précisons tout de suite que ce but n'est pas unique et ne saurait se réduire au seul profit. Mais j'y reviendrai plus tard. Avec une telle définition, on comprend qu'une association, un hôpital ou un syndicat, qui sont autant d'organisations humaines tendues vers une certaine finalité, aient besoin d'organiser l'action collective, donc de management.

En ce sens, critiquer le management n'a pas beaucoup de pertinence. Ce qui ne doit pas empêcher, en revanche, de questionner le rôle des managers. Doivent-ils être professionnels, spécialisés, spécifiquement formés, aussi nombreux qu'ils le sont de nos jours ? Comment s'assurer que les finalités ont été définies de manière consensuelle, ou qu'elles sont globalement acceptées, puisqu'elles sont poursuivies de manière sincère ? Il y a là, une place pour une saine et légitime critique et pour un débat entre les parties prenantes. Il n'y a pas que les managers professionnels qui peuvent organiser l'action. Dans les associations, les mutuelles ou les syndicats, des managers professionnels épaulent les élus mais ce sont bien ces derniers qui coorganisent l'action collective, même si parfois les rôles se superposent et se confondent. La place des managers professionnels et leurs prérogatives peut donc se discuter.

1- Cf. Michel Berry, Christophe Deshayes, « *Plus le management a gagné du terrain, moins il est compris et même toléré* », Le Monde, 8 juillet 2025, NDLR.

Les Anglo-Saxons distinguent les activités ordinaires et les activités professionnelles, c'est-à-dire celles qui sont exercées par des praticiens issus de formations théoriques et pratiques de haut niveau, suivant un code déontologique précis et assujettis à un ordre disciplinaire géré par les pairs. Je veux parler des médecins, architectes, etc. Il y a dans ces professions une manière de bien faire le métier, de bien organiser le travail, qui constitue l'état de l'art. Il s'agit, en quelque sorte, de consignes de management encapsulées dans les pratiques codifiées de chacune de ces professions. Il semblerait légitime que ces fondamentaux qui structurent l'exercice d'une profession soient respectés ou du moins discutés sereinement quand on décide de les modifier. Or, en France, à l'hôpital, on n'a eu de cesse ces vingt dernières années d'augmenter le poids et le pouvoir des services administratifs et managériaux qui suivent d'autres logiques (budgétaires, réglementaires, tutélaires donc politiques...). Le débat avec les médecins n'a pas eu lieu. C'est probablement une anomalie et cela explique bien des frustrations.

Dans une logique très différente, la France s'est dotée en 2019, avec la loi Pacte, d'une loi permettant explicitement à des entreprises commerciales de se doter d'une mission et d'opter ainsi pour un nouveau statut : celui de l'entreprise à mission. Un comité de mission indépendant est alors chargé de vérifier que le management de l'entreprise ne privilégie pas le profit à court terme au détriment de sa mission. On voit dans ces deux exemples récents, des approches très différentes voire antagonistes de la place du management et les finalités qu'il est censé poursuivre.

Discuter des finalités pour mieux manager

Si on comprenait mieux le management, on arrêterait sans doute les procès d'intention et en légitimité des uns ou les passages en force des autres, au profit de discussions plus apaisées sur les vraies finalités recherchées et sur les moyens de s'organiser collectivement pour y parvenir. À l'heure où nous devons affronter les défis du réchauffement climatique et du digital et de l'IA, il serait peut-être

Si on comprenait mieux le management, on arrêterait sans doute les procès d'intention et en légitimité des uns ou les passages en force des autres, au profit de discussions plus apaisées sur les vraies finalités recherchées et sur les moyens de s'organiser collectivement pour y parvenir.

sain de se poser calmement la question de notre manière d'organiser l'action collective, c'est-à-dire de manager.

Pour expliquer la richesse du management, la métaphore du commerce maritime est assez pertinente, d'autant que les premières grandes entreprises de l'histoire étaient justement des compagnies commerciales maritimes.

L'armateur propriétaire du bateau (historiquement souvent un groupement d'associés) achetait un bateau puis recrutait un capitaine (le manager) et un équipage (les officiers ou managers intermédiaires, les marins, le cuisinier et parfois un médecin ou un infirmier...). Une fois en mer, le capitaine avait toute délégation pour gérer au mieux la mission. À lui de trouver et ajuster la meilleure route pour aller aussi vite que possible sans prendre trop de risques (bon marin, bon stratège et gestionnaire prudent en bon père de famille), de mener les hommes en se reposant sur un management intermédiaire et sur un équipage aux compétences techniques avérées et aux comportements appropriés.

L'important était, certes, de revenir au port d'arrivée avant les autres bateaux (concurrents) pour profiter des meilleurs prix sur le marché, mais aussi et surtout, de ramener le bateau entier, sans avarie, avec sa cargaison (le capital des associés).

Rappelons-le, le management est, entre autres, un dérivé du mot français « ménagement », qui signifie à la fois entretenir la maison et utiliser les choses avec tempérance (un bon cavalier ménage sa monture). Ainsi le capitaine doit-il charger son navire de suffisamment de vivres pour ne manquer de rien y compris en cas d'aléas, mais sans excès non plus, pour ne pas ralentir le bateau et pour limiter les frais (en bon logisticien). Il doit avoir un équipage suffisant, compétent et discipliné pour manœuvrer le bateau en toutes circonstances y compris en cas de tempête (bon recruteur et bon leader). Le capitaine doit rester suffisamment souvent dans sa cabine, penché sur ses cartes, pour optimiser sa route (bon tacticien) et sur son livre de bord pour consigner son activité et pouvoir rendre des comptes (faire le reporting) tout en venant souvent sur le pont pour

incarner l'organisation et l'exemplarité du chef et tout en observant par lui-même l'environnement et l'organisation des manœuvres. Il s'intéresse au moral de l'équipage et au bon passage des consignes et des remontées d'information par le management intermédiaire. Pour résumer, manager c'est porter de l'attention à tous les détails d'un système en déséquilibre permanent, qui menace à tout moment de tomber. Tout excès condamne en effet, à terme, l'équilibre et la solidité d'un système humain qui ne demande qu'à se dérégler.

Une des caractéristiques fondamentales du management tient dans cette recherche permanente d'équilibre en fonction des situations concrètes rencontrées et du désir de conserver des marges de manœuvre en cas de besoin. Dans cette recherche d'un improbable et très instable équilibre, une autre caractéristique majeure tient dans la nécessité absolue de concilier en permanence les problèmes techniques et les problèmes sociaux. Malheur à celui qui oublie ou ignore l'un de ces deux versants de la même pièce.

Mais cela ne se passe pas toujours comme ça dans nos organisations. C'est d'ailleurs ce qui fait dire à Frédéric Fréry, professeur de management à l'ESCP : « *Lorsqu'une organisation faillit, ce n'est pas le management qu'il faut blâmer mais son absence* »². Les enjeux sont considérables et nos organisations sont humaines.

Admettre cette faiblesse n'empêche pas d'être exigeant. Un management défaillant est une plaie pour l'entreprise et toutes ses parties prenantes. Il est important d'y remédier. C'est en premier lieu le devoir du management intermédiaire - ou des instances de gouvernance qui se sont significativement renforcées ces dernières années - mais aussi, bien sûr, celui des représentants du personnel. Quand il arrive que des managers adoptent des comportements injustes voire toxiques, cette obligation morale devient une obligation juridique car heureusement les comportements déviants et toxiques sont punis par la loi. Pour reprendre la

Une des caractéristiques fondamentales du management tient dans cette recherche permanente d'équilibre en fonction des situations concrètes rencontrées et du désir de conserver des marges de manœuvre en cas de besoin.

2- « Arrêtons d'accuser le management ! », Xerfi Canal, 2020.

métaphore du bateau, le film *Les Révoltés du Bounty*³ avec Marlon Brando nous a donné un aperçu sur grand écran de la complexité des questions qui se posent à un équipage en présence d'un management toxique et du rôle central du management intermédiaire. Heureusement, il s'agit de situations extrêmes très minoritaires. La plupart du temps, il s'agit de manques de rigueur ou d'exemplarité très ordinaires, ou encore de l'expression d'une rationalité très approximative.

Une approche rationnelle de l'organisation

Les décisions basées sur des faits et sur des raisonnements sont plus faciles à faire accepter. Mais cette rationalité n'est pas isolée, elle est étroitement associée à une autre notion, celle de la responsabilité. L'une ne va pas sans l'autre. Certains chercheurs en management ont établi que la « bonne gestion » était reconnue dans la Rome antique comme une contribution majeure aux grands équilibres de la société. En cela, elle assurait une réelle vitalité démocratique. À l'heure où nous semblons découvrir l'ampleur des déséquilibres budgétaires de la France, qui s'accumulent pourtant depuis cinquante ans, nous pourrions nous interroger sur notre rationalité et notre responsabilité collectives et donc sur notre capacité à bien manager nos affaires. Si nous étions collectivement plus responsables, nous pourrions probablement en appeler à l'intelligence collective. L'action collective peut s'organiser soit par le biais d'un management professionnalisé soit par le biais de « non managers » qui font cela en plus de leur activité professionnelle. C'est le cas de nombreux enseignants d'écoles maternelles qui peuvent occuper la fonction de directeur en plus de leur activité d'enseignant. Dans ce prolongement, il est bien entendu possible de répartir la charge de l'organisation sur tous les membres d'un collectif de manière ponctuelle ou durable. Dans les années 1970, cela s'appelait l'autogestion et était politiquement très marqué. Aujourd'hui, avec l'élévation du niveau d'études, la tertiarisation et le développement du télétravail notamment,

3- Lewis Milestone, 1962.

c'est devenu une réelle attente sociale qui rencontre par ailleurs la nécessité de ramener les décisions au plus près du terrain pour suivre le rythme de l'innovation et de la concurrence, mais c'est assez difficile à mettre en œuvre. C'est la raison pour laquelle il est souhaitable, notamment au début, de faire appel à des spécialistes que l'on appelle des facilitateurs et qui sont outillés de techniques dites de facilitation (de l'intelligence collective). Là aussi, ils peuvent être professionnels ou faire cela en plus de leur activité s'ils ont été formés. Cependant, si l'intelligence collective est clairement une forme d'organisation de l'activité collective finalisée, donc une forme de management, il n'en va pas de même pour le facilitateur qui n'est pas à proprement parler un manager. Il n'adopte pas la même posture et n'endosse pas du tout la même responsabilité. Je profite de cette occasion pour rappeler qu'il n'existe pas d'organisation idéale. L'intelligence collective est une forme d'organisation séduisante mais très exigeante. Elle repose sur un principe d'autonomie qui ne convient pas à tout le monde. Le management traditionnel souffre malheureusement d'un biais rationaliste et utopiste qui fait que beaucoup de managers rêvent d'une organisation idéale. Or, le management est avant tout une intelligence de situation où l'on doit le plus souvent faire avec ce qu'on a, au moment présent. On est loin de la recherche d'idéal.

Un article provocateur récent paru dans *Forbes* prophétisait que des millions de managers pourraient devenir obsolètes à cause de l'IA⁴. Cette vision procède d'une vision trop étroite du rôle des managers et, en réalité, nous devons choisir notre camp. Si pour nous le management se résume à optimiser les flux ou des organes mécaniques, à copier les concurrents par le biais de benchmarks, à surveiller à distance l'activité et ceux qui y contribuent encore... alors il y a fort à parier que les IA feront bientôt le job bien mieux que nous, plus vite et moins cher. Si, en revanche, le management est pour nous un art subtil qui consiste à se heurter au réel et à remettre en permanence un peu d'équilibre dans une activité collective qui ne de-

À l'heure où nous semblons découvrir l'ampleur des déséquilibres budgétaires de la France, qui s'accroissent pourtant depuis cinquante ans, nous pourrions nous interroger sur notre rationalité et notre responsabilité collectives et donc sur notre capacité à bien manager nos affaires.

4- « L'IA signe-t-elle la fin du knowledge management ? », 2024.

mande qu'à se dérégler et se déliter, alors il y toutes les raisons de penser que l'IA ne sera qu'un assistant bienvenu.

En tout cas, il nous faut plus que jamais réfléchir à ce qu'est pour nous l'action collective et comment l'organiser au mieux. Pour cela, il ne faut pas hésiter à retourner sur nos pas car la plus grande erreur que nous pourrions commettre est de considérer que nous n'avons rien à apprendre de nos aînés en matière de management. Au contraire, je ne peux qu'encourager les lecteurs à visiter le musée du Management créé à l'Université Paris Dauphine-PSL, c'est un bon premier pas vers ce retour aux fondamentaux et j'invite les plus curieux à parcourir le blog *Élucidations managériales*.

Suzy Canivenc

Les nouveaux modes de management et d'organisation

Lean durable, méthodes agiles, holacratie, entreprise libérée, organisation opale, entreprise à mission, etc. : ces « modèles » sont moins nouveaux qu'il n'y paraît et s'inspirent de courants anciens.

Depuis les années 2010, les entreprises s'intéressent activement à de nouveaux modes de management et d'organisation (NMMO) en raison de changements de contexte majeurs : environnement concurrentiel exacerbé, transformation numérique des activités, nouvelles attentes des salariés, intégration de critères de performance sociaux et environnementaux.

Le lean, les méthodes agiles, l'entreprise libérée, l'holacratie, les organisations opale ou encore les sociétés à mission sont autant de concepts en vogue qui prétendent répondre à certaines de ces problématiques, mais pâtiennent souvent d'un certain flou conceptuel. En revenant aux définitions originelles de ces modèles, il est toutefois possible de créer un langage commun au sein des entreprises pour ouvrir la discussion et débattre collectivement de l'évolution des modes d'organisation. Ces modèles ont pour carac-

Suzy Canivenc est docteure en sciences de l'information et de la communication. Elle a publié « Les nouveaux modes de management et d'organisation. Innovation ou effet de mode ? », La Fabrique de l'industrie, avril 2025, 2e éd., « Numérique collaboratif et organisation du travail. Au-delà des promesses » (avec Marie-Laure Cahier), La Fabrique de l'industrie, sept. 2023.

Ce texte est issu de son livre « Les nouveaux modes de management et d'organisation. Innovation ou effet de mode ? », La Fabrique de l'industrie, 2e éd., avril 2025.

téristique commune de chercher à s'affranchir du modèle « mécaniste » initié par Taylor puis Ford au début du 20^e siècle. Les limites du modèle mécaniste se sont révélées de plus en plus criantes à partir des années 1960, tant en termes de conditions de travail que d'efficience, ouvrant la voie à la recherche d'alternatives organisationnelles. Toutefois, alors qu'ils sont souvent présentés comme des ruptures conceptuelles, ces « nouveaux » modèles trouvent en réalité leurs origines dans des courants de pensée anciens. On retrouve dans le socialisme utopique du 19^e siècle, ou encore dans l'école des relations humaines à partir des années 1920, de nombreuses briques qui constitueront par la suite le socle commun de ces NMMO. Derrière la diversité apparente des formes, on assiste donc plutôt à un réagencement et à une recombinaison de concepts anciens, ripolinés dans un discours approprié au temps présent. Les points communs entre ces modèles l'emportent sur leurs différences : l'accent est mis sur le travail en équipe, l'enrichissement et l'élargissement des tâches à l'origine d'effets d'apprentissage, l'auto-organisation de groupes restreints, la subsidiarité dans les prises de décision, la discussion collective, le management de soutien professionnel, etc.

L'intérêt que suscitent les NMMO correspond à des changements profonds qui affectent les entreprises et font émerger un nouveau paradigme d'action : le monde VICA (volatil, incertain, complexe, ambigu) nécessite des modes de gestion plus organiques que mécanistes ; la jeunesse se fait le porte-voix de nouvelles revendications au travail, partagées par de nombreux salariés, concernant la relation managériale, l'autonomie et l'équilibre de vie ; le numérique ouvre la voie à des pratiques de travail plus flexibles et décentralisées ; la législation en matière environnementale et sociétale se durcit, entraînant une nouvelle conception de la performance qui doit être prise en compte par la gouvernance ; enfin, sur un plan épistémologique, la pensée complexe remplace la pensée strictement cartésienne. Cela étant posé, ce nouvel engouement pour les NMMO peut-il être qualifié de transformation profonde ou s'apparente-t-il plutôt à un effet de mode ? À la lumière de

travaux de recherche distinguant une mode managériale d'une innovation organisationnelle, on remarquera qu'une même méthode de gestion peut être implantée dans une organisation de deux manières bien différentes.

1. Soit la méthode est construite par les acteurs internes, qui peuvent s'inspirer de modèles existants, mais font l'effort de les adapter pour répondre à leurs besoins et spécificités propres (secteur d'activité, culture organisationnelle, jeux d'acteurs, etc.), selon une logique expérimentale et itérative : ces méthodes s'hybrident alors avec d'autres pratiques internes, donnant lieu à de nouveaux usages originaux.

2. Soit la méthode est imposée sous la forme d'un produit simplifié et packagé, souvent porté par des acteurs externes (consultants) et fréquemment mis en œuvre de manière descendante, avec un sentiment d'urgence et sans participation significative des acteurs de terrain à la conception du contenu ou à la conduite du changement.

Cette approche, certes binaire, permet de distinguer une mode de gestion d'une innovation, à partir des deux critères essentiels que sont l'appropriation-adaptation de la méthode elle-même et la place accordée aux acteurs de terrain dans ce processus. Dans la pratique, on assiste le plus souvent à une combinaison de mouvements descendants et ascendants. Ces modes de déploiement distincts représentent également des indices concernant la portée que l'entreprise entend donner à cette transformation. S'agit-il de se contenter de modifier quelques éléments internes du système tout en préservant son identité globale, ce qui donne lieu à une évolution paradoxale où « plus ça change, plus c'est la même chose » ? Ou le changement envisagé ambitionne-t-il de s'attaquer aux règles gouvernant l'organisation (structures de pouvoir, gouvernance, voire finalité poursuivie par l'entreprise) ?

Force est de constater qu'il existe un très large éventail dans les manières de concevoir et d'implanter ces NMMO,

À la lumière de travaux de recherche distinguant une mode managériale d'une innovation organisationnelle, on remarquera qu'une même méthode de gestion peut être implantée dans une organisation de deux manières bien différentes.

allant d'une simple recherche de flexibilité des équipes à la quête d'une gouvernance plus démocratique inspirée par une mission d'ordre supérieur. Il importe donc de ne pas s'arrêter aux étiquettes et de regarder, dans le détail, tant les pratiques implantées que les manières dont elles sont mises en place. À partir d'un corpus d'une vingtaine de cas d'entreprises, allant d'organisations autogérées à des divisions de grands groupes, dans des secteurs d'activité diversifiés, six pratiques récurrentes et caractéristiques des NMMO se dégagent: 1) la reconfiguration du design organisationnel ; 2) la définition de zones d'autonomie pour les prises de décision ; 3) l'évolution du rôle des opérationnels ; 4) l'évolution du rôle managérial ; 5) des changements dans les pratiques RH ; 6) une ouverture des systèmes d'information.

La « mise en musique » de ces pratiques représente autant de variations sur le thème. Ce sont des « instruments » permettant à chaque organisation de sélectionner, combiner et expérimenter des formes opérationnelles adaptées à ses spécificités et toujours évolutives, à la manière d'un groupe de jazz. C'est dans cette absence de « *one best way* » que réside fondamentalement le changement de paradigme organisationnel ouvert par les NMMO.

Les observations montrent aussi que leur déploiement se heurte à nombre de limites et de blocages récurrents, relevant à la fois du niveau individuel de chaque salarié et du niveau organisationnel de l'entreprise. Ce type de transformation n'est pas un long fleuve tranquille, ça secoue souvent, ça fait très mal parfois. La montée en autonomie, les changements dans les frontières de responsabilité, la disparition des routines habituelles, les difficultés de coordination, le sentiment de chaos qui s'ensuit fréquemment, peuvent entraîner une montée sévère des risques psychosociaux ainsi que des effets de retrait ou des démissions, entachant gravement le climat social et l'efficacité, à rebours des effets espérés. Si les entreprises

visent uniquement à satisfaire des KPIs¹ à court terme, il est probable qu'elles seront déçues, concluront que ces expérimentations ne fonctionnent pas, et qu'il est sage de revenir à des méthodes plus traditionnelles. C'est pourtant là que la « philosophie » organisationnelle qui sous-tend l'action fera toute la différence : éviter la manière brutale, se donner du temps, expérimenter à petits pas et corriger le tir, veiller à la structuration des processus de manière collégiale et continue, rester ouvert à la divergence de vues, prévoir des contreparties à l'investissement supplémentaire demandé aux salariés... représentent autant des conditions de réussite que des garde-fous contre des changements de cap très perturbants et souvent décorrélés des contraintes du travail réel.

Les nouveaux modes de management et d'organisation cristallisent ainsi une forme de fascination et bien des controverses. Les passions qu'ils suscitent découlent directement du « nœud » qu'ils révèlent : les implanter (ou plutôt les faire émerger) paraît de plus en plus nécessaire compte tenu du contexte d'incertitude qui prédomine, mais la remise en cause des pouvoirs qu'ils véhiculent en fait une matière hautement inflammable et toujours suspecte. Pourtant, aussi difficiles qu'elles soient, ces expérimentations de NMMO au plus près des besoins du terrain sont à même de développer les capacités d'innovation, de souplesse et de réactivité recherchées par les organisations, tout en permettant un plus grand respect des parties prenantes et la conversion progressive des entreprises à une véritable responsabilité sociétale.

Éviter la manière brutale, se donner du temps, expérimenter à petits pas et corriger le tir, veiller à la structuration des processus de manière collégiale et continue, rester ouvert à la divergence de vues, prévoir des contreparties à l'investissement supplémentaire demandé aux salariés... représentent autant des conditions de réussite que des garde-fous contre des changements de cap très perturbants et souvent décorrélés des contraintes du travail réel.

1-Key Performance indicator (indicateurs-clé de performance).

DOS SIER

La place syndicale

Démocratiser le social, socialiser la démocratie

Maintenir en tension les deux conceptions du rapport entre démocraties sociale et politique. Car l'une et l'autre sont à repenser conjointement, en mobilisant pleinement les démarches participatives et délibératives.

Si beaucoup de travaux traitent de la démocratie politique, la démocratie sociale, elle, fait l'objet d'une moindre attention. Sont en cause : le flou de sa définition (ou son absence) ; sa réduction au paritarisme et au dialogue social ; l'étroitesse de la communauté de recherche sur les relations collectives de travail ; les postures politiques de déploration en son sein, etc. La notion est séduisante mais ambiguë ; elle souffre de l'analogie avec la démocratie politique dans des champs - le social et l'économique - dont la structuration et les finalités sont différentes : d'un côté, la loi et l'intérêt général, de l'autre, le contrat et une pluralité d'intérêts privés.

L'idée de démocratie sociale - et ses variantes : république sociale, démocratie industrielle, démocratie au travail, etc. - associe deux critiques fortes : celles d'un ordre capitaliste qui asservit le salarié et le déshumanise et d'un ordre

Christian Thuderoz est sociologue. Il anime le weblog <https://thdz-negotiationcollective.org/>

démocratique imparfait, inabouti, qui ignore les classes populaires et ne jure que par le sabre et le goupillon. L'objectif fut donc de *démocratiser le social* (en important dans ce champ les règles et les principes de la démocratie) et de *socialiser la démocratie*¹ (en introduisant des prolétaires au Parlement et en légiférant à propos des conditions de vie et de travail des salariés).

Distinguons deux conceptions du rapport entre démocraties sociale et politique : l'extension et l'autonomie. L'extension est, historiquement, la conception première ; elle se fonde sur l'idée d'une nécessaire complétude de la démocratie politique. Celle-ci, en ne considérant que le citoyen, dans son abstraction d'être universel et intemporel, oublie *l'homme situé*, écrit le juriste Georges Burdeau, « celui que nous rencontrons dans les relations de la vie quotidienne, tel que le caractérisent sa profession, son mode et ses moyens de vivre, ses goûts, ses besoins, les chances qui s'offrent à lui² ». Il faut donc, et lui garantir ses droits politiques formels, et le protéger, par une législation spécifique, contre la survenue d'événements qui l'empêchent d'en jouir (maladie, maternité, accidents du travail, etc.). La République doit être ainsi sociale dira Louis Blanc en 1848, pour permettre aux prolétaires « d'échapper à la domination, incapables de faire des choix autonomes et de développer pleinement leurs facultés³ ». L'idée traversera tout le siècle et aboutira au premier article de la Constitution de 1946, puis à celle de 1958 (« La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale »). Étaient ainsi associés (et mis à égalité), dans une même formule du vivre-ensemble républicain, un principe de gouvernement (« du peuple, par le peuple, et pour le peuple ») et l'affirmation de droits-créances (c'est-à-dire de prestations que cette République s'engageait à fournir aux individus pour que soit possible

1- Pour reprendre la formule de Matthieu Polaina, *La notion de démocratie sociale*, thèse de droit, Université Bourgogne-Franche-Comté, 2021.

2- Georges Burdeau, *La démocratie*, Seuil, 1966.

3- Jean-Fabien Spitz, *Louis Blanc. Textes politiques (1839-1882)*, Le Bord de l'eau, 2011.

l'exercice réel de leurs droits et libertés politiques). Léon Blum, dans son texte mémoriel de 1945, À l'échelle humaine, illustra ainsi cette complétude : « *La démocratie politique ne sera pas viable si elle ne s'épanouit pas en démocratie sociale ; la démocratie sociale ne serait ni réelle ni stable si elle ne se fondait pas sur une démocratie politique* ». Une autre conception s'affirme tout au long du 20^e siècle : celle de l'autonomie de ce « social » par rapport au « politique » - donc à l'État. La Charte d'Amiens, adopté le 13 octobre 1906 au IX^e congrès d'une CGT alors dominée par les anarcho-syndicalistes, a résumé avec élégance ce souci d'autonomisation : « *Le syndicat, aujourd'hui groupement de résistance, sera, dans l'avenir, le groupement de production et de répartition, base de réorganisation sociale* ». Cette volonté d'autonomie prendra, au fil du temps, diverses figures (et fera l'objet d'autant de controverses...). Parmi celles-ci :

- L'idée d'une gestion autonome et paritaire des organismes de protection sociale, qu'Ambroise Croizat entendait « *confier à la masse des travailleurs* », de manière, déclara-t-il devant l'Assemblée le 8 août 1946, que « *la Sécurité sociale soit le fait, non d'une tutelle paternaliste ou étatiste, mais de l'effort conscient des bénéficiaires eux-mêmes* ». Propos que reprit Pierre Laroque, quarante ans plus tard, estimant essentiel que ces bénéficiaires « *soient les véritables acteurs de la transformation, participent volontairement à l'effort entrepris, et assument la responsabilité consciente de l'institution*⁴ ».

- L'idée d'une autogestion, en tant qu'exercice collectif de prise de décision. Telle qu'elle fut théorisée dans les années 1970, l'idée n'était pas d'opposer société civile et société politique mais, face à l'affirmation de la première, réinventer une société politique en démocratisant, partout où cela est possible (et nécessaire), le processus de prise de décision lui-même. En revendiquant « l'appropriation sociale des moyens de pouvoir » (et non pas seulement des

« La démocratie politique ne sera pas viable si elle ne s'épanouit pas en démocratie sociale ; la démocratie sociale ne serait ni réelle ni stable si elle ne se fondait pas sur une démocratie politique ».

Léon Blum

4- Pierre Laroque, « *Quarante ans de Sécurité sociale* », *Revue française des affaires sociales*, n° 39, 1985.

« moyens de production »), le programme d'une « société autogestionnaire » venait rénover l'idéal de la République sociale de 1848 : égaliser les conditions sociales et économiques des individus, tout en promouvant leur différenciation sociale (c'est-à-dire leur droit à la différence).

- L'idée, enfin, d'une économie sociale et solidaire, à distance d'un État certes redistributeur (mais qui détermine seul les bénéficiaires et le montant des allocations), et d'un marché certes efficient (mais qui laisse sur le bord du chemin celles et ceux qui peinent à s'insérer dans des rapports concurrentiels). Elle se donnait comme objectif d'élargir le cercle des acteurs économiques en offrant aux organismes de la société civile la possibilité de fournir des prestations marchandes tout en conservant des modes non marchands d'organisation et de gouvernance.

Ces deux conceptions du rapport entre le social et le politique ont chacune leurs mérites, chacune leurs insuffisances. Le mieux est de maintenir en tension ces deux approches, dont la rivalité a nourri l'histoire sociale française. Car démocratiser le social (en laissant les partenaires sociaux s'occuper de ce pourquoi ils tirent leur légitimité) apparaît tout aussi nécessaire que socialiser la démocratie (pour la guérir de cette fatigue qui s'est emparée d'elle, et dont les symptômes sont multiples : baisse de la participation électorale, désaffection à l'égard des partis politiques, défiance envers l'État et son efficacité, discrédit de la parole publique sur fond de non-renouvellement des élites, etc.). Comment parvenir à instituer cette dynamique ?

En menant de pair les deux chantiers. Il n'y aura de démocratie sociale vivante que dans un espace politique démocratique généralisé. Illusoire est l'idée que l'une se substitue et pallie les carences de l'autre. Il faut donc (re)penser la démocratie sociale contemporaine, non comme un décalque, un complément ou un champ autonome de la démocratie politique mais comme l'expression, dans le champ social et économique, d'une démocratie partout en extension. De nouvelles locutions

spécifient cet essor démocratique dans de multiples champs d'activité (les démocraties « rurale », « urbaine », « scolaire », « sexuelle », « technique », « culturelle », « sanitaire », etc.) ou en précisent la méthode (les démocraties « directe », « représentative », « participative », « délibérative », etc.). Tout cela désigne un même projet : associer les usagers, les élèves, les citoyens, les patients, etc., à la prise de décisions et à l'élaboration des politiques publiques. Faut-il ranger dans cette liste la démocratie « sociale » ? Oui, puisque le même effort d'association aux décisions y est requis. Mais des caractéristiques majeures la distinguent des autres « démocraties » : les salariés ont déjà des représentants ; ces derniers ont le droit de négocier en leur nom des contrats collectifs ; tous sont dans un lien de subordination juridique ; et les règles qui régissent les relations entre les partenaires sociaux sont codifiées dans des lois. Penser une démocratie sociale renouvelée suppose donc d'articuler plusieurs problématiques : hausser le niveau de participation de ces représentants aux processus de prise de décisions (par un dialogue social refondé et rationalisé) ; associer les salariés à ces processus (par un dialogue professionnel dont le rôle est d'enrichir les règles d'organisation du travail et de permettre la réappropriation de leur travail par les salariés⁵) ; et inciter les partenaires sociaux, au plan national, à s'emparer eux-mêmes de sujets jusqu'alors laissés au gouvernement (par un dialogue interprofessionnel assumé et professionnalisé).

Il faut donc (re) penser la démocratie sociale contemporaine, non comme un décalque, un complément ou un champ autonome de la démocratie politique mais comme l'expression, dans le champ social et économique, d'une démocratie partout en extension.

Affirmer la démocratie sociale au cœur même de la démocratie politique. Imaginons de nouvelles procédures légales, avec un droit reconnu aux organisations syndicales et patronales, de légiférer à partir des contrats collectifs qu'ils élaborent. Le gouvernement et le Parlement seraient juridiquement liés par le contenu de ces conventions. Reste à déterminer le périmètre du droit d'amendement des députés et sénateurs, et définir l'agenda des thèmes traités par la négociation collective et ceux réservés au seul

5- Voir l'article de Mathieu Detchessahar, « *Le dialogue professionnel, enjeu de santé et de qualité du travail* », Cadres n°505, 2025.

travail parlementaire⁶. On pourrait en profiter pour faire du principe de subsidiarité le *modus operandi* de la production normative dans le champ social. L'idée est de bon sens : traiter les problèmes productifs ou socio-économiques au niveau où ils se posent (ce peut être l'entreprise), et surtout là où ils seront le mieux traités (ce peut être dans la branche ou le niveau interprofessionnel)⁷. L'adoption de ce principe éviterait cette législation étatique lointaine, précise dans ses interdits mais brouillonne dans ses permissions (puisqu'éloignée de la concrétude des problèmes productifs).

Se doter d'une définition élargie et modernisée de la démocratie sociale. Puisqu'elle est autant un rapport social (entre employeurs, salariés, représentants de ces salariés, experts et décideurs politiques) qu'un mode de production normative (pour définir des règles du travail et des relations de travail via la négociation collective), l'idée est de se doter d'une définition incluant acteurs, dispositifs, procédures et finalités. Ce qui implique d'interroger les processus de cette démocratie sociale ainsi repensée. Par exemple : définir les règles à instituer pour une délibération de qualité dans un collectif de travail (pour réduire les jeux informationnels et les phénomènes d'appropriation de la parole) ; encourager la mutation d'une négociation collective ritualisée et appauvrie vers une négociation fondée sur les techniques de résolution de problèmes ; inventer une codétermination « à la française » où employeurs et représentants des salariés, sur certains sujets précis (en usant de la procédure de « l'avis conforme »), s'accorderaient sur des plans d'action commune, etc.

Ces exemples concernent ce qui fait l'essence d'une démocratie : le fait qu'il y existe des règles de procédure pour la formation des décisions collectives, que le plus grand nombre soit invité à y participer, et que tous les

6- Cette procédure avait été proposée par le candidat François Hollande en juin 2011.

7- Voir la tribune de Marcel Grignard, « *La démocratie sociale et la représentativité de ses acteurs* », Telos, 2024.

points de vue puissent s'exprimer. Un État est démocratique, énonçait le politiste italien Norberto Bobbio, quand le règlement pacifique des conflits s'opère par le « *respect des procédures décisionnelles collectives*⁸ ». Repenser la démocratie sociale, c'est donc imaginer et expérimenter des procédures appropriées de prise de décision à plusieurs. La feuille n'est pas blanche : on peut mettre à profit nos connaissances de près de quarante années de débats publics et de procédures participatives à l'occasion de projets d'équipements des territoires, d'aménagement urbain ou d'exercices de démocratie citoyenne, pour façonner des techniques originales et efficaces de démocratie sociale dans les lieux de production et de services au public (débats mouvants, murs d'expression, sondages délibératifs, conférences de salariés, participation numérique, etc.).

Accompagner les partenaires sociaux (plutôt que les accabler). On ne peut réduire la démocratie sociale au seul syndicalisme (et agonir ce dernier), et faire coïncider institutions de la démocratie sociale et instances du dialogue social (pour les fustiger). La démocratie sociale, c'est en 2023 quelque 1 000 accords de branche et 45 000 accords collectifs d'entreprise signés (et donc des dizaines de milliers de négociateurs expérimentés, militants syndicaux et employeurs) ; des cabinets juridiques ; des agences spécialisées (l'Anact et son réseau, notamment) ; des think tanks, des universitaires de toutes disciplines et des milliers d'experts (Syndex, Alixio...) ; des événements d'analyse et de promotion du dialogue social (Réalités du dialogue social, Dialogue social en action...) ; des revues spécialisées et des sites web pédagogiques ; des commissions paritaires régionales interprofessionnelles, des observatoires départementaux du dialogue social, etc. Tout cela produit une démocratie sociale vivante, foisonnante, souvent innovante. Il faut l'aider, l'accompagner, plutôt que la vilipender...

L'essence d'une démocratie : le fait qu'il y existe des règles de procédure pour la formation des décisions collectives, que le plus grand nombre soit invité à y participer, et que tous les points de vue puissent s'exprimer.

8- Norberto Bobbio, *Le futur de la démocratie*, Seuil, 2007.

Oser questionner nos certitudes et nos habitudes. Par exemple, réfléchir aux questions croisées des droits et des responsabilités. Si la démocratie sociale est l'exercice d'une citoyenneté sociale⁹, celle-ci traduisant la détention de droits sociaux (à être remboursé, réanimé, protégé des risques, etc.), à ceux-ci correspondent aussi des responsabilités. Au triple sens de répondre (de nos actes), rendre compte (de l'exercice de notre mandat) et réparer (d'éventuels dommages). Nous ne pouvons être de seuls ayants-droits sans nous penser, simultanément, des citoyens sociaux responsables des conséquences, directes ou indirectes de nos activités et de nos décisions sur d'autres que nous-mêmes, sur notre environnement proche et lointain, etc., « *en proportion des avoirs, du pouvoir et du savoir de chacun* »¹⁰. C'est là une manière moderne de « refaire société ».

Sur le même sujet

Michel Wieviorka, « *Donner du poids à l'expertise militante* », Cadres n°502, octobre 2024

Guy Groux, « *Etat, syndicats : quelle régulation sociale. Polycentricité de la régulation sociale* », Cadres n°484, mars 2020

Guy Groux, « *Une social-démocratie sans assises réelles* », Cadres n°464, juin 2015

9- Voir la notice « Démocratie sociale » rédigée par Robert Castel, 2013, *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*.

10- *Déclaration universelle des responsabilités humaines*. Projet porté par l'Alliance pour des sociétés responsables et durables, 2012.

Restructurations : entre blocage et facilitation

**Tout se joue dans la qualité du dialogue social,
pivot de la médiation**

Les restructurations sont des épreuves pour les salariés, mais aussi pour le dialogue social. Elles révèlent la fragilité des équilibres entre performance économique et justice sociale. Les représentants du personnel ont un rôle déterminant pour que ces épreuves ne se traduisent pas en rupture irréversible de confiance.

Les restructurations, qu'elles impliquent ou non des suppressions de postes, amènent nécessairement à une rupture : avec une organisation antérieure, une localisation, une stratégie, ou encore avec la relation que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes¹. Celles qui entraînent des suppressions d'emploi sont particulièrement critiques car elles engagent à la fois des dimensions économiques, juridiques, sociales et humaines.

Au cœur de ces tensions, les représentants du personnel occupent une place décisive. Ils forment un contre-pouvoir et un espace de régulation qui se mesure à l'aune de trois dimensions : le respect du cadre légal, l'accompagnement

Chloé Daviot est docteure en sciences de gestion et du management (Laboratoire Larequoi, ISM-IAE) et consultante au sein d'un cabinet d'expertise.

1- R. Beaujolin-Bellet, G. Schmidt, *Les restructurations d'entreprise*, La Découverte, 2012.

organisationnel et la vigilance éthique. Mais, au-delà, la qualité de leur action repose largement sur leur formation, sur la posture qu'ils adoptent et sur le niveau de confiance instauré par le dialogue social.

Un cadre juridique mouvant

Le code du travail encadre strictement les procédures de licenciement collectif pour motif économique. Il impose à l'employeur une obligation d'information-consultation du CSE, la possibilité pour celui-ci de recourir à une expertise et la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) dans les entreprises de plus de cinquante salariés. Ces règles offrent aux élus des leviers pour infléchir le projet, vérifier la réalité du motif économique, ou encore améliorer les mesures d'accompagnement des salariés concernés. Cependant, depuis les ordonnances Macron, le cadre juridique s'est élargi au travers de la création de l'accord de performance collective (APC) pouvant conduire au licenciement, sans mesures de reclassement des salariés refusant l'application de l'accord dont les mesures peuvent modifier le temps de travail, la rémunération, la zone géographique d'emploi et/ou le poste. Bien qu'elles soient juridiquement encadrées, les modalités de restructuration sont donc diverses et variées et semblent afficher un encadrement juridique à deux vitesses.

En outre, l'existence de droits formels ne garantit pas leur effectivité. L'exercice de ces prérogatives suppose une bonne compréhension des mécanismes juridiques, des logiques économiques et des délais procéduraux. Sans formation adéquate, les représentants risquent de subir le processus au lieu de l'encadrer. La formation apparaît donc comme une condition première de l'effectivité des droits, transformant des dispositifs légaux en outils concrets de régulation sociale. C'est au travers de la connaissance des divers dispositifs et de leurs cadres d'application que les élus peuvent, d'une part, s'assurer du respect du cadre légal de la procédure et, d'autre part, être force de proposition pour accompagner efficacement les modalités de restructuration.

La syndicalisation constitue ainsi un levier déterminant

pour soutenir les représentants du personnel dans l'exercice de leurs missions. Elle ne se limite pas à l'apport d'un soutien juridique et technique : elle favorise également l'accès à la formation et contribue à la professionnalisation de leurs pratiques. Par ailleurs, l'appartenance à une organisation syndicale permet de s'ancrer dans un réseau porteur de valeurs communes, renforçant ainsi la légitimité de la défense des intérêts collectifs.

Une crise organisationnelle à accompagner

Au-delà du droit, une restructuration est une crise organisationnelle. Elle modifie les collectifs de travail, fragilise les repères identitaires et génère de l'incertitude. Les salariés, confrontés à la perspective d'une perte d'emploi ou à la réorganisation de leur activité, vivent une expérience marquée par l'angoisse et le désengagement potentiel.

Les élus jouent alors un rôle de « médiateurs internes ». Ils recueillent les inquiétudes, reformulent les préoccupations, traduisent le langage économique et technocratique de la direction. Ils permettent de réintroduire la dimension humaine dans un processus trop souvent réduit à des chiffres. En négociant, les représentants du personnel peuvent activer divers leviers pour construire le rapport de force² tels que le questionnement de la légitimité économique d'un plan social et celui de la régularité formelle de la procédure, la mise en lumière de la perturbation du fonctionnement de l'entreprise ou encore la recherche de médiatisation et de soutiens politiques en appui de l'image de l'entreprise.

Mais cette fonction exige des compétences spécifiques : écoute active, communication non violente, capacité de négociation et analyse des logiques organisationnelles. Les formations économiques, sociales et syndicales, financées par les droits légaux du CSE, sont essentielles pour donner aux élus les moyens de tenir ce rôle. La formation trans-

La syndicalisation constitue ainsi un levier déterminant pour soutenir les représentants du personnel dans l'exercice de leurs missions. Elle ne se limite pas à l'apport d'un soutien juridique et technique : elle favorise également l'accès à la formation et contribue à la professionnalisation de leurs pratiques.

2- F. Bruggeman, M. Lapotre, D. Paucard et P. Thobois, « Plans sociaux et reclassements : quand l'innovation est promue par les représentants des salariés - Étude de 12 cas », Document d'Études, Dares, juin 2002.

forme leur posture, en les rendant capables de structurer un débat, d'analyser des bilans et de proposer des alternatives crédibles. C'est donc par la construction d'une réflexion fine et approfondie concernant le projet de restructuration que la dynamique syndicale valorise son regard auprès de la direction ; sa posture de contre-pouvoir étant légitimée auprès des autorités compétentes pour faire entendre sa voix.

Une vigilance éthique incontournable

L'accélération des restructurations au même titre que des fusions met en exergue la nécessité majeure de prendre en considération leur dimension éthique³ : comment traiter dignement les salariés concernés ? Comment éviter que certains soient sacrifiés au profit d'autres ? Comment garantir l'équité dans l'accès aux mesures d'accompagnement ou de reclassement ? Bien évidemment, les restructurations et fusions ne sont pas les seuls dispositifs mobilisant l'éthique, la médiatisation des scandales impliquant les dirigeants, la déconnexion entre l'évolution financière des entreprises et les rémunérations mirobolantes, le manque de transparence de l'information délivrée aux actionnaires en sont quelques exemples. A ce titre, « *Une restructuration peut être considérée comme éthique si l'entreprise peut justifier cette décision et si elle s'assure qu'elle a convenablement appliqué le principe de respect de la personne* ». Ainsi, au regard des restructurations, divers critères sont proposés par Mercier pour déterminer la dimension éthique du dispositif de restructuration : survie de l'entreprise, information rapide, transparente et complète auprès des salariés par la voix managériale, clarification des règles juridiques pour les salariés concernés (catégories professionnelles, critères d'ordre de licenciement...), accompagnement homogène au reclassement professionnel. Une restructuration éthique devrait afficher un degré d'acceptabilité sociale plus fort⁴. Les élus

3- S. Mercier, *La formalisation de l'éthique en entreprise : un état des lieux*, in *L'éthique d'entreprise à la croisée des chemins*, sous la direction de J. Lauriol et H. Mesure, L'Harmattan, 2003.

4- S. Mercier, *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, 2004.

et les tiers - experts, médiateurs, cabinets de reclassement - assument ici une fonction de « conscience organisationnelle »⁵. Ils rappellent que derrière chaque poste supprimé, il y a une trajectoire de vie, une identité professionnelle, un projet familial. Leur rôle n'est pas de bloquer toute évolution de l'entreprise mais d'éviter que les restructurations ne se transforment en simples opérations comptables déshumanisées.

Les représentants du personnel préalablement formés sont amenés à développer des arguments juridiques, économiques et sociaux pour défendre une éthique argumentée, au-delà de la seule indignation morale. Ici, se joue indéniablement la construction de leur posture dans la négociation d'une restructuration, plus encore lorsque des emplois sont menacés. Une absence d'éthique dans le dispositif semble induire une posture bloquante nourrie par le rejet du projet et la recherche de le retarder voire de le faire annuler ; alors même qu'une restructuration éthique semble amener à une posture facilitante, renforcée par un dialogue constructif entre les parties travaillant conjointement à la recherche d'un consensus acceptable et accepté.

La qualité du dialogue social : un facteur décisif

L'issue d'une restructuration dépend fortement de la qualité du dialogue social. Quand celui-ci est construit dans la durée, avec des relations de confiance, il devient possible de discuter sereinement des motifs économiques, d'évaluer les scénarios alternatifs et de négocier des mesures sociales adaptées. Dans ces conditions, même une restructuration douloureuse peut être vécue comme une étape nécessaire et acceptée car les salariés se sentent respectés et entendus.

À l'inverse, un dialogue social superficiel ou instrumentalisé engendre des tensions. Si la direction communique tardivement, minimise les chiffres ou refuse la contradiction, le climat de méfiance s'installe. Les élus se trouvent alors contraints d'adopter une posture

Lorsque les informations sont opaques, incomplètes ou erronées, la confiance s'effondre. La suspicion prend le dessus, nourrissant un climat de méfiance généralisée. Dans ce contexte, la posture des élus devient bloquante. Ils se tournent vers la contestation, les recours juridiques et la mobilisation collective pour contrer un projet perçu comme injuste ou illégitime.

5- R. C. Pees et al., *Organizational consciousness*, *Journal of Health Organization and Management*, 2009.

défensive, privilégiant le contentieux et la mobilisation collective plutôt que la co-construction.

La qualité du dialogue social n'est donc pas un simple paramètre secondaire : elle constitue le socle qui détermine la posture des représentants du personnel. C'est aussi un indicateur de maturité organisationnelle : une entreprise qui investit dans le dialogue social construit une résilience collective face aux crises. Or, bien souvent, ce dialogue n'est valorisé qu'au moment de la crise, trop tard pour produire ses effets.

La posture des élus : entre médiation et blocage

La question de la posture est centrale. En effet, la manière dont les élus s'engagent dans le processus dépend largement de la qualité du dialogue instauré par la direction. Lorsque l'éthique est respectée, que les informations communiquées sont fiables et compréhensibles, et que la restructuration apparaît comme la seule solution pour garantir la pérennité à long terme de l'entreprise, alors une posture de médiation⁶ est possible. Les représentants du personnel, conscients de la nécessité de l'adaptation, concentrent leurs efforts sur la négociation des mesures sociales et l'accompagnement des salariés. Lorsque les informations sont opaques, incomplètes ou erronées, la confiance s'effondre. La suspicion prend le dessus, nourrissant un climat de méfiance généralisée. Dans ce contexte, la posture des élus devient bloquante⁷. Ils se tournent vers la contestation, les recours juridiques et la mobilisation collective pour contrer un projet perçu comme injuste ou illégitime.

Ainsi, la posture adoptée par les représentants du personnel est bien souvent le miroir du comportement de la direction. Une gouvernance transparente et respectueuse favorise la médiation ; une gouvernance fermée et non sincère conduit au blocage.

6- C. Daviot, *Thèse « Postures de « l'expert-social » au regard des registres d'action, des asymétries et des stratégies syndicales dans deux contextes d'intervention »*, ISM-IAE, Laboratoire Larequoi, oct. 2023.

7- bis

Le dispositif de médiation : un outil à valoriser

Depuis plusieurs années, le droit du travail français reconnaît la place de la médiation dans la résolution des conflits collectifs. En cas de restructuration, la médiation peut être sollicitée par les parties, directement ou par l'intermédiaire de la DREETS (Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités). Elle prend alors la forme d'une intervention d'un tiers neutre, qui accompagne la discussion entre direction et représentants du personnel. Concrètement, la médiation peut prendre différentes formes : réunions tripartites, ateliers de travail, bilatérales confidentielles, élaboration d'accords partiels. Dans le cadre d'une restructuration, elle peut permettre de discuter de la pertinence du projet, de l'étalement du calendrier, de la qualité du plan social, voire de dispositifs innovants de reclassement ou de formation. Elle n'abolit pas les divergences mais elle introduit un tiers facilitateur, capable de restaurer un minimum de confiance et d'éviter l'escalade du conflit. Elle permet aussi d'humaniser la négociation, en donnant un espace d'expression aux émotions et aux inquiétudes.

Depuis plusieurs années, le droit du travail français reconnaît la place de la médiation dans la résolution des conflits collectifs. En cas de restructuration, la médiation peut être sollicitée par les parties.

Le syndicalisme comme médiation agissante

Il est courant de réduire les représentants du personnel à des acteurs de contestation. Or, dans la réalité, leur action relève souvent d'une médiation active. En instaurant un temps de débat, en ralentissant un processus parfois mené tambour battant par la direction, ils créent un espace de délibération. Cette fonction de ralentissement est en soi une forme de médiation organisationnelle : elle oblige à réintroduire la dimension humaine dans la prise de décision.

Grâce à la formation, les élus développent une véritable expertise : lecture des comptes, compréhension des stratégies de marché, analyse de l'impact organisationnel ; ils sont capables de proposer des alternatives crédibles et d'orienter le dialogue social vers la recherche de solutions équilibrées. En ce sens, le syndicalisme contemporain peut être présenté comme un syndicalisme agissant, qui conjugue défense des droits, proposition de solutions et

médiation des conflits. À l'image de la CFDT, qui revendique un dialogue social constructif et la recherche d'accords concrets, cette posture active et constructive redonne toute sa légitimité à l'action syndicale dans un contexte de crise.

Sur le même sujet

Florent Noël, « *Retour des plans sociaux : quelles leçons pour le dialogue social ?* », Cadres n°503, février 2025

Christophe Clayette, « *Une démocratie d'entreprise bouleversée* », Cadres n°484, mars 2020

Christian Thuderoz, « *Plaidoyer pour le dialogue social local. Pourquoi lire les espaces productifs sous l'angle de la domination et du désespoir ?* », Cadres n°469, juin 2016

Faire face au social-washing

Les limites de l'entreprise-citoyenne

La citoyenneté en entreprise peut s'ériger en modèle qui limite l'autonomie réelle des salariés en s'inscrivant dans une logique de contrôle managérial. La véritable citoyenneté au travail devrait dépasser les intérêts de l'entreprise et impliquer une autonomie politique qui échappe à son influence.

Si le dialogue social se développe au niveau local, il risque d'être dépendant de la culture d'entreprise. Quel est l'enjeu pour le syndicalisme ?

Karel Yon. Nous avons étudié le « syndicalisme d'entreprise » car c'est à ce niveau que se développent le plus les relations professionnelles aujourd'hui. Cette évolution de la négociation collective ne fait pas que rapprocher les acteurs du dialogue social, elle les transforme. On parle de micro-corporatisme pour indiquer ce que deviennent les relations professionnelles quand elles s'organisent à ce niveau, dans le sens où le syndicalisme est invité à épouser la culture d'entreprise. Les mécanismes du dialogue social local fonctionnent en interaction avec les dispositifs managériaux qui visent à promouvoir une communauté,

*Karel Yon est docteur en science politique, chargé de recherche au CNRS, directeur adjoint de l'IDHE.S-Nanterre. Il a notamment publié (avec Maxime Quijoux) *Gilets bleus. Les faux-semblants de l'autonomie au travail à Decathlon, Raisons d'agir, 2025*, et (avec Pierre Rouxel, Maxime Quijoux, Amin Allal, Mohamed Slim Ben Youssef, Anne Bory, Sidy Cissokho et Guillaume Gourgues) *Decathlon ou les tactiques de la vertu. Sociologie politique d'une entreprise citoyenne*, Presses de Sciences Po, 2025.*

voire un état d'esprit « maison ». Il y a une euphémisation des liens hiérarchiques : tutoiement, tenue partagée (le gilet bleu), espace commun de travail (pas de bureau pour les chefs). C'est un enjeu essentiel pour le syndicalisme cadre car ce sont les managers qui l'entretiennent par de nombreux dispositifs : rituels de convivialité, soirées entre collègues, etc.

Ce management a des conséquences sur la représentation des salariés qui n'est pas nécessairement pensée comme autonome vis-à-vis de la direction, mais plutôt comme quelque chose qui est suscité par l'encadrement. Bien souvent, quand se mettent en place des instances de représentation du personnel, c'est à l'initiative des encadrants (chefs de rayon, directeurs de magasin...). Les cadres repèrent des salariés engagés et en phase avec les valeurs de l'entreprise et les aident à constituer des listes pour les élections professionnelles.

Cela se traduit par un type de syndicalisme un peu particulier. La représentation n'est pas pensée dans les termes du rapport salarial, dans l'idée qu'il y a des logiques et des intérêts contradictoires entre l'employeur et le salarié. Les représentants du personnel, élus ou non sur liste syndicale, tendent à réduire leur rôle à l'animation d'une communauté d'entreprise, les instances sont réduites à leurs activités culturelles, les formations internalisées. Dans le paysage syndical de Decathlon, la CFDT défend un autre son de cloche. C'est un syndicalisme qui essaie de contrebalancer la logique d'entreprise. L'un des enjeux est, par exemple, de faire accepter le recours à des experts extérieurs, que ce soit pour analyser les comptes de l'entreprise ou à l'occasion de réorganisation dans des magasins, ou encore de se former auprès d'organismes syndicaux. Ils défendent l'idée que les salariés doivent être en capacité de développer une réflexion autonome, distincte de celle de la direction, que les intérêts des uns et des autres ne s'alignent pas nécessairement.

Quelles sont, selon vous, les limites de l'entreprise qui se dit citoyenne et vertueuse ?

K. Y. Notre projet de recherche part de la question de la citoyenneté au travail, afin d'étendre le champ d'étude des relations professionnelles aux politiques de responsabilité sociétale et environnementale (RSE). La RSE est souvent réduite à une stratégie marketing, une technique de communication. Nous montrons dans notre enquête que la RSE, c'est plus que cela. Elle renvoie à des dispositifs concrets qui modèlent les façons de travailler et les carrières dans l'entreprise. L'entreprise développe en effet avec sa politique de RSE une offre d'engagements citoyens qui est parallèle aux canaux traditionnels du syndicalisme et de la représentation du personnel, à travers des réseaux de référents en matière de développement durable, de qualité de vie au travail, à travers aussi la Fondation Decathlon qui soutient des projets bénévoles de salariés. Dans ce cadre, le syndicalisme et la représentation du personnel sont comme une pièce dans un régime plus large de citoyenneté au travail que les directions d'entreprise s'emploient à façonner. Notre enquête montre que ces différents canaux peuvent entrer en concurrence mais aussi s'influencer mutuellement. Nous parlons de « managérialisation de la citoyenneté » pour insister sur l'idée que certains engagements vont être patronnés par l'encadrement, s'avérer payants dans la carrière, tandis que d'autres peuvent être au contraire pénalisants.

Le risque est ainsi que les entreprises qui se disent « vertueuses » définissent par elles-mêmes le bien commun, sans débat contradictoire !

Le risque est ainsi que les entreprises qui se disent « vertueuses » définissent par elles-mêmes le bien commun, sans débat contradictoire ! Qu'elles délimitent l'espace des engagements légitimes aux « causes sans adversaires ». Par exemple, les salariés sont invités à redoubler d'efforts pour organiser le marché de la seconde main ou recycler les emballages des produits, mais à aucun moment n'est posée la question de la soutenabilité environnementale du modèle économique même de l'entreprise. Pourtant on sait bien que si des enseignes comme Decathlon peuvent offrir des prix aussi bas, c'est grâce à une internationalisa-

tion de la chaîne globale de valeur (conception en France mais production dans les pays à bas coût) génératrice de nombreuses externalités négatives, tant sur le plan social qu'environnemental.

Vous décrivez une forme d'autonomie et de citoyenneté conditionnées et donc non discutables. Comment cela se traduit-il pour les conditions de travail ?

K. Y. Le management insiste beaucoup sur l'autonomie au travail. On est dans une organisation qui se veut « libérée », où les hiérarchies sont plus ou moins niées et où chacun est invité à prendre des initiatives, à assumer sa part de responsabilité. On vous explique que « vous n'êtes pas un simple vendeur » (ce que stipule pourtant le contrat de travail). Par exemple, les vendeurs s'entendent dire dès leur premier jour de travail qu'ils ont la liberté de modifier le prix des produits ! Le discours de la responsabilité conduit aussi les employés à assumer des tâches d'encadrement à la place de leurs responsables, sans pour autant avoir leur salaire. Vous êtes dans une ambiance conviviale, on vous dit que vous pouvez rapidement devenir chef si vous êtes enclin à vous dépasser. C'est séducteur, car les salariés aspirent légitimement à ne pas être commandés au travail. Mais cela produit des effets ambivalents. Certains salariés qui n'ont pas les « savoir-être » decathloniens se trouvent poussés hors de l'entreprise, tandis que d'autres qui veulent croire aux promesses de l'entreprise développent des formes de sur engagement dans le travail, ne comptent pas leurs heures.

Finalement, notre enquête met en garde contre un dévoiement de la citoyenneté au travail, qui serait finalement « encapsulée » dans le rapport salarial, en ne légitimant que les engagements qui sont utiles à l'entreprise. Prendre au sérieux la citoyenneté suppose au contraire de créer les conditions pour que les salariés puissent décider par eux-mêmes de ce qui est juste ou injuste, de ce pour quoi s'engager. C'est pourquoi la citoyenneté ne peut pas être une affaire d'entreprise. Elle suppose des conditions insti-

tutionnelles qui soient garanties par une autorité externe. C'est le rôle de l'État qui doit faire respecter les libertés syndicales.

Propos recueillis par Laurent Tertrais

Le regard de la Fédération des Services CFDT sur Decathlon

Dans les coulisses d'une des enseignes préférées des Français, la réalité des salariés, toujours souriants et aux petits soins des clients, est bien plus noire. Par un management qui utilise avec excès la passion du sport et le goût du challenge des « Decathloniens », l'entreprise pousse à l'excès la productivité, la multi-compétence, l'adaptabilité et l'engagement. Cette culture de la performance à tout prix, sur fond d'ambiance familiale, masque des conditions de travail dégradées, des plannings intensifs, une rémunération minimale et un management sans pitié envers ceux qui ne « rentrent pas dans le moule ». La CFDT Decathlon est le seul contrepoids face à toutes ces dérives et porte sans complexe (mais non sans dommages pour les militants) de très nombreuses propositions pour que les conditions des salariés de Decathlon soient à la hauteur de la première enseigne d'articles de sport en France.

Aurélien Flisar, Secrétaire générale adjointe

Laurent Tertrais

Marylise Léon, S'engager

Flammarion, 2025, 192 pages

Que signifie « s'engager », si ce n'est se relier aux autres et à autrui ? La secrétaire générale de la CFDT livre un témoignage personnel sur ses choix, entraînant le lecteur à se reconnaître dans ses pas. S'engager : un ancrage dans le monde, car s'il n'y a pas de « *prédestination* » à être syndicaliste, c'est peut-être le besoin d'une éthique personnelle qui nous fait réfléchir et donc avancer. Sa ligne directrice (« *Comprendre le monde du vivant et l'importance des équilibres* ») trace un parcours, de son expertise en chimie-biologie, vers le métier de conseil en sécurité-environnement, et la responsabilité fédérale au moment clé du procès du drame d'AZF¹. Au cœur des conditions du travail, le choix de faire de la défense de l'environnement un alignement personnel.

Comme pour se situer dans l'actualité politique, le livre s'ouvre sur une anomalie, rappelant le défi, en tant que porte-parole d'un corps intermédiaire, de faire face avec le plus haut niveau de l'Etat qui méconnaît la promesse syndicale. Dans un moment d'instabilité politique tel que celui que nous vivons, la structuration de la plainte du corps social est cependant légitime (« *Le monde du travail a plus que jamais besoin d'être écouté* » et « *La CFDT est en phase avec les travailleurs* »). Elle s'oppose à ce rapport au pouvoir qui a une « *vision transcendante de la transformation, sans place pour la discussion* », trop présent à l'heure actuelle, y compris dans les entreprises. Marylise Léon nomme la dernière réforme des retraites comme une véritable « *blessure démocratique* ». Le renoncement à un

1- Du nom de l'explosion de l'usine AZote Fertilisants en 2001.

projet sociétal, le contournement des organisations représentatives, la réduction politique à son approche gestionnaire et arithmétique sont autant d'éléments éludant la démocratie sociale, tenue à distance par la démocratie politique qu'elle est pourtant censée nourrir (« *Je pratique le syndicalisme au cœur des entreprises, pour moi les choses sont très claires : le syndicalisme et la politique sont deux modes d'action complémentaires* » ; « *J'attends d'un gouvernement qu'il ne relègue pas les questions sociales au second plan* »). Le livre revient ainsi sur l'écart entre le bruit social et le silence du pouvoir devant « *un mouvement non violent et unitaire* ». La secrétaire générale de la CFDT plaide, comme dans ses interventions publiques, pour le compromis et la délibération (« *La négociation est un art* »), pour la nécessité de placer haut la question sociale et valoriser le travail réel. Un choix et un engagement qui permettent d'échapper au doute de la crise démocratique et de tenir bon face aux réactionnaires et aux populismes qui en exploitent les détresses (un chapitre consacré à l'engagement contre l'extrême-droite dépeint l'hystérisation du débat public). La République a besoin de la capacité d'analyse critique de la société civile, la CFDT a prouvé son rôle à plusieurs reprises et plusieurs projets aboutis sont cités : *Les dégâts du progrès*, *Le travail intenable*, *Parlons travail*²...

Qu'il soit adhérent, sympathisant ou simplement curieux, le

2- CFDT, *Les dégâts du progrès. Les travailleurs face au changement technique*, Seuil, 1977 ; Laurence Théry, *Le travail intenable, La Découverte*, 2006 ; *Parlons travail*, CFDT, 2016.

lecteur découvrira ainsi les ressorts et le fonctionnement de notre organisation, jusqu'à son ancrage européen et ses liens internationaux, ne serait-ce que pour se convaincre que le syndicalisme est bien l'organisation de la représentation des intérêts des salariés, des agents publics, de toutes les formes d'activité de travail dans un monde où celui-ci est invisibilisé, voire décrédibilisé (« *Ce qui me frappe quand je vois des militants, c'est l'amour de leur métier. Il n'y a pas un militant que j'ai rencontré qui me semble déconnecté* »). L'avenir syndical est ainsi nommé en creux dans sa capacité à transformer deux mutations à l'œuvre : « *Le changement le plus frappant est l'intensification de la charge professionnelle, due à des changements d'organisation et à de nouvelles méthodes de management standardisées et déshumanisées. Le principe, c'est la chasse aux temps morts. Au bout du bout, c'est le terreau d'une individualisation. Cela a eu pour effet d'alimenter une grande frustration : on ne peut plus parler de son travail, on ne peut plus parler au travail* ». On tient ici ce qui polarise les débats sociaux, d'autant plus que le monde du travail produit des inégalités sociales et discriminatoires. Dans le rythme actuel, démultiplié par les transformations numériques de l'activité, la secrétaire générale de la CFDT rappelle l'importance du dialogue professionnel. Les cadres, les managers, les experts, « *d'avantage sous pression et face à de multiples injonctions contradictoires* », parfois « *dans la même souffrance* » que beaucoup d'autres travailleurs, se reconnaîtront dans l'impératif de questionner l'organisation du travail. Ils sont ainsi appelés à le faire au sein d'un collectif capable de les épauler dans leurs engagements professionnels.

Rémy Ponge

La santé au travail au cœur de l'agenda syndical

Alors que les souffrances au travail (burn-out, dépression, suicides, etc.) n'ont jamais été aussi médiatisées et documentées scientifiquement, elles ne cessent pourtant d'augmenter dans les entreprises. Comment comprendre cette situation et que peuvent faire les syndicats ?

Dès les années 1950, les syndicats ont joué un rôle pionnier en identifiant les souffrances des salariés, en suscitant des études scientifiques, en se mobilisant pour les faire reconnaître juridiquement et politiquement. Malgré les initiatives nombreuses qui ont eu lieu au 20^e siècle, ce sujet peine à être durablement mis en haut des agendas revendicatifs, particulièrement celui des directions confédérales. En revenant brièvement sur le rôle joué historiquement par les organisations syndicales, plus particulièrement celui de la CFDT, dans la reconnaissance de ces maux, ce texte souhaite engager le débat sur les voies qui peuvent renforcer l'action syndicale en faveur de la santé au travail¹.

*Rémy Ponge est maître de conférences en sociologie à l'Institut Régional du Travail de Marseille et membre du LEST. Il a publié *Se tenir debout. Un siècle de luttes contre les souffrances au travail*, La Dispute, 2025.*

1- Rémy Ponge, *Se tenir debout. Un siècle de luttes contre les souffrances au travail*. La Dispute, 2025.

De la fatigue nerveuse au burn-out, soixante ans de luttes syndicales

L'après-Seconde Guerre mondiale voit la généralisation du travail taylorisé (c'est-à-dire du travail découpé en un ensemble de tâches répétitives, monotones et chronométrées) dans les usines comme dans les administrations. Face à la dureté de ces conditions de travail, auxquelles s'ajoutent de longues journées de travail pour de faibles salaires, de nombreux ouvriers et plus encore d'ouvrières et d'employées sont victimes de ce qu'on appelle alors la « fatigue nerveuse ». Ces femmes sont épuisées, n'arrivent plus à récupérer, se sentent psychologiquement vidées, démoralisées. Sans doute parlerait-on aujourd'hui de burn-out, mais ce terme n'existe pas à l'époque. La CGT, puis la CFDT, vont s'emparer de ce sujet. Ces organisations vont solliciter des scientifiques pour essayer de comprendre cette fatigue méconnue. Syndicalistes et scientifiques vont montrer que ces souffrances sont liées à l'intensité du travail, à sa répétitivité, sa monotonie, aux cadences, etc. Ils parviennent ainsi à politiser ces souffrances et à prendre à rebours le discours patronal et médical de l'époque qui renvoie ces souffrances à la fragilité des salariés, à la supposée « nervosité naturelle » des femmes, au manque de compétences... En s'emparant de ce sujet, la CFDT souhaite apporter une réponse à ces souffrances, mais aussi faire adhérer ouvrières et employées, alors très peu syndiquées. Malgré plusieurs initiatives et certaines victoires, l'arrivée de la crise économique à la fin des années 1970 (choc pétrolier, désindustrialisation, chômage), mais aussi le recentrage de la CFDT, encouragent la direction confédérale à mettre de côté le thème des souffrances au travail. Le sujet ne va pas pour autant disparaître.

En 1982, les lois Auroux créent les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ainsi qu'une batterie de nouveaux outils (droit de retrait, droit à l'expertise). La CFDT s'est fortement mobilisée pour ces lois et elle va faire de leur mise en œuvre une priorité. En dehors de la direction, des équipes militantes de diffé-

rents secteurs professionnels (EDF-GDF, hôpitaux, travail social, industrie...) prennent à bras le corps le thème des souffrances au travail. Ces équipes s'appuient notamment sur l'Institut pour l'amélioration des conditions de travail (l'In.pact) fondé par la CFDT début 1980. Toutefois, ces initiatives sont peu relayées. La CFDT publiera pourtant deux livres importants sur les transformations du travail². Pour la direction, il s'agit alors en priorité de comprendre les mutations du salariat afin de renforcer l'implantation de l'organisation, dans une période de fort déclin des effectifs syndicaux.

À partir du milieu des années 1990, le thème des souffrances au travail prend une nouvelle visibilité sociale. Cette dynamique est liée à l'engagement de certains scientifiques et d'instances internationales (Organisation mondiale de la santé, Organisation internationale du travail) qui se mobilisent pour faire reconnaître le thème de ce que l'on appelle désormais le « stress au travail ». Au tournant des années 2000, des parlementaires communistes, des syndicalistes, des médecins et inspecteurs du travail, se mobilisent pour publiciser le thème des souffrances au travail et obtenir une loi interdisant le harcèlement moral. En 2002, cette notion est inscrite dans le droit en même temps que l'obligation pour les employeurs de garantir la santé physique mais aussi mentale de leurs salariés. Cette reconnaissance légale marque un tournant et fait entrer les souffrances psychiques dans le champ des CHSCT.

De son côté, la CFDT donne la priorité à la question de la syndicalisation et de la réduction du temps de travail³. La visibilité croissante du thème du harcèlement moral l'encourage à se saisir du sujet et à faire le lien entre les pratiques de harcèlement et les politiques de gestion du personnel qui conduisent à adopter des attitudes harcelantes. L'arrivée d'une nouvelle équipe confédérale en

Syndicalistes et scientifiques vont montrer que ces souffrances sont liées à l'intensité du travail, à sa répétitivité, sa monotonie, aux cadences, etc. Ils parviennent ainsi à politiser ces souffrances et à prendre à rebours le discours patronal et médical de l'époque qui renvoie ces souffrances à la fragilité des salariés, à la supposée « nervosité naturelle » des femmes, au manque de compétences...

2- CFDT, *Les dégâts du progrès. Les travailleurs face aux changements techniques*, Seuil, 1977 ; CFDT, *Le tertiaire éclaté. Le travail sans modèle*, Seuil, 1980.

3- CFDT, *Le travail en questions. Enquêtes sur les mutations du travail*, La Découverte et Syros, 2001.

2003, proche de scientifiques engagés de longue date sur le thème des souffrances au travail, conduit à un réinvestissement de ce sujet⁴. Pendant plusieurs années, la CFDT va tenter de développer une nouvelle approche, s'appuyant sur l'analyse du « travail réel » et des outils des sciences du travail (ergonomie, psychologie du travail). Par la suite, la CFDT lancera une vaste enquête en ligne, « Parlons travail », dont l'objectif est de donner la parole aux salariés sur leur activité et de faire entendre leur voix⁵.

Depuis plus d'un demi-siècle la CFDT a ainsi multiplié les initiatives sur le thème de la souffrance au travail et, plus largement du travail. Pourtant, la prise en charge de ce sujet a, comme dans d'autres organisations syndicales, alterné entre des phases de mise à l'agenda et de reflux. Malgré l'importance des actions conduites sur ce terrain, force est de constater qu'il est difficile de capitaliser sur les savoirs produits et les expériences mises en œuvre. Les actions ont le plus souvent reposé sur des alliances entre des militants d'entreprises, de fédérations, des responsables confédéraux et des scientifiques qui n'ont pas résisté au départ de ces personnes. La santé au travail demeure bien souvent un sujet d'experts, pris en charge par des militants spécialisés. Sur ce point, la création du comité économique et social (CSE) n'a fait qu'accentuer cette dynamique.

Des réformes du droit qui mettent en danger la santé au travail

Les ordonnances de 2017 (qui ont acté la disparition des délégués du personnel et des CHSCT remplacés par une instance unique, le CSE) ont entraîné une réduction très forte des moyens (humains, financiers et juridiques) des équipes syndicales pour agir sur les enjeux de santé au travail. Dans nombre d'entreprises ne subsiste qu'un CSE au niveau de la direction centrale, ce qui renforce le pouvoir des employeurs et éloigne les représentants du personnel

4- Laurence Théry, *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, La Découverte, 2006.

5- www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2016-06/flyer-parlons-travail-a5-bd.pdf

des lieux de travail. Les accords visant la création de représentants de proximité sont peu nombreux et offrent peu voire pas de moyens⁶. On observe en outre une moindre présence de commissions spécialisées sur les questions de santé au travail, même dans les entreprises de plus de 300 salariés⁷. On constate également que ces questions ont tendance à être évacuées de l'ordre du jour des CSE très souvent surchargés⁸. Du fait de la réduction des mandats et de la priorité donnée aux enjeux économiques dans nombre d'entreprises et de syndicats, les militants spécialisés sur les questions de santé au travail sont rarement ceux qui continuent à siéger en CSE. Cette situation fait courir le risque d'une perte de savoirs pour les organisations syndicales, mais aussi d'une relégation au second plan des questions de santé au travail. Par ailleurs, dans nombre d'entreprises, le dialogue social apparaît de plus en plus « sous contrôle » des directions d'entreprises⁹.

La difficile mise en débat de l'organisation du travail

Sur le terrain de la santé au travail, il semble que les syndicats peinent à convaincre les directions de modifier l'organisation du travail. Le bilan tiré par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) des accords « Qualité de vie au travail » le montre bien. En 2013, la CFDT signalait avec la CFE-CGC, la CFTC et plusieurs organisations patronales un accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail QVT. La CFDT et l'Anact ont très largement porté et défendu cette notion, en s'appuyant sur un ensemble de travaux en ergonomie, psychologie du travail ou encore psychodynamique¹⁰. À travers cette notion, il s'agissait d'ouvrir un

Depuis plus d'un demi-siècle la CFDT a ainsi multiplié les initiatives sur le thème de la souffrance au travail et, plus largement du travail. Pourtant, la prise en charge de ce sujet a, comme dans d'autres organisations syndicales, alterné entre des phases de mise à l'agenda et de reflux.

6- Stéphanie Moullet et Rémy Ponge (dir.), *Bilan des réformes de la représentation du personnel et du « dialogue social »*, Chroniques du travail, 2023.

7- Maria-Teresa Pignoni, *Les instances de représentation des salariés dans les entreprises en 2022*, DARES-Résultats, 2024.

8- Frédéric Rey, Catherine Spieser, Pascal Thobois, *La santé au travail, grande perdante des ordonnances de 2017*, IRES, CNAM, CFDT, 2024.

9- Baptiste Giraud et Jérôme Pélisse (dir.), *Le dialogue social sous contrôle*, PUF, 2024.

10- Léa Renard et Bénédicte Zimmermann, *Gute Arbeit et qualité de vie au*

espace de dialogue avec les directions sur l'organisation du travail. Cette notion visait également à intéresser les directions à ce sujet en s'appuyant sur l'idée, défendue par certains travaux de recherche, que les organisations les plus productives sont aussi celles où les salariés sont épanouis¹¹. La notion de « QVT » entendait ainsi « *concilier l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises* »¹². Cependant, six ans après, l'Anact dresse un bilan très mitigé des accords QVT. Elle note que les accords privilégient des mesures individuelles (formation à la « gestion du stress », aménagement d'espaces de repos et de détente, ticket psy, cellules d'écoutes, etc.) et laissent de côté l'organisation de travail¹³. Cette situation s'explique pour partie par la notion même de QVT, définie à partir d'éléments très généraux qui rendent possibles des interprétations très variées¹⁴. Depuis 2021, négocier sur la QVT (rebaptisée « Qualité de vie et conditions de travail ») est devenu obligatoire pour les entreprises. Il est encore trop tôt pour estimer les effets de cette obligation et de ce léger changement sémantique. Toutefois, les recherches existantes sur les négociations collectives laissent penser qu'elles seront de peu de secours pour les équipes syndicales. En effet, les directions sont nombreuses à contourner leurs obligations en matière de négociation, à vider les échanges de leur contenu ou à les utiliser pour faire des syndicalistes des relais des décisions managériales¹⁵. Ce sont alors les entreprises dans lesquelles les mobilisations collectives sont les plus nombreuses que l'on trouve les négociations collectives les

travail. Catégoriser la qualité du travail en France et en Allemagne, Sociologie, 2020.

11- Yves Clot et Michel Gollac, *Le travail peut-il devenir supportable ?* Armand Colin, 2017 (2^e édition).

12- Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 relatif à une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle.

13- Anact, *Un cap à tenir. Analyse de la dynamique de l'Ani sur la QVT-Égalité professionnelle du 19 juin 2013*, 2019.

14- La QVT est définie « *comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué* », idem.

15- Baptiste Giraud et Jérôme Pélisse (dir.), *Le dialogue social sous contrôle*, PUF, 2024.

plus fréquentes et les plus fructueuses. C'est une tendance lourde, à l'œuvre depuis plus de vingt ans.

La CFDT revendique aujourd'hui de faire de l'organisation de travail un thème obligatoire de négociation collective ou encore de créer une obligation d'ouvrir une négociation sur l'introduction de nouvelles technologies du numérique ou de négociations visant à réduire les accidents et maladies du travail dans l'entreprise, à partir du franchissement d'un certain seuil¹⁶. Elle appelle au développement d'un « dialogue professionnel », défini comme un ensemble de temps d'échanges sur le travail et son organisation.

Renforcer le droit du travail et décloisonner l'action syndicale

Les résultats des derniers travaux de recherche sur les évolutions des relations professionnelles suggèrent que renforcer l'action syndicale sur le terrain de la santé au travail ne peut se faire sans le renforcement des moyens dont disposent les représentants du personnel et les délégués syndicaux, ainsi que les moyens de l'inspection et de la médecine du travail. Pourquoi ne pas imaginer une plateforme revendicative commune aux différentes organisations syndicales pour renforcer le droit syndical ? Ne pourrait-on pas réfléchir à la manière de systématiser une stratégie judiciaire pour renforcer le droit du travail en essayant d'obtenir des jurisprudences plus favorables, à l'image de celle de l'affaire France Télécom par exemple. Sur le terrain de la lutte contre les souffrances au travail, les organisations syndicales peuvent également s'appuyer sur le fait qu'il n'y a jamais eu autant d'acteurs engagés sur ce terrain, mais aussi de connaissances scientifiques disponibles. Il serait ainsi possible de réfléchir à la manière de créer des alliances, avec des scientifiques, des professionnels, des associations, des responsables politiques visant à publiciser le thème des souffrances au travail et tenter de faire avancer le droit sur ce sujet, comme cela a pu être fait

La CFDT revendique aujourd'hui de faire de l'organisation de travail un thème obligatoire de négociation collective ou encore de créer une obligation d'ouvrir une négociation sur l'introduction de nouvelles technologies du numérique ou de négociations visant à réduire les accidents et maladies du travail dans l'entreprise.

16- CFDT, *Pour une CFDT plus forte. Pour une société juste*, L'intégrale du 50^e congrès, 13-17 juin 2022.

dans les années 1980 avec les lois Auroux ou au début des années 2000.

Enfin, lutter contre les souffrances au travail est aussi un enjeu féministe et démocratique. Féministe car les femmes restent, toutes catégories sociales confondues, plus exposées aux risques psycho-sociaux que les hommes. Démocratique car agir sur le terrain de la santé au travail c'est répondre à une préoccupation centrale pour les salariés. Aucune catégorie sociale n'est épargnée par les souffrances au travail et les catégories populaires (ouvriers, employés) sont les plus touchées. Grâce à leur ancrage social large dans le salariat, les syndicats sont les seules organisations à pouvoir porter la parole de l'ensemble des salariés dans l'espace public et politique. Cela suppose de redonner la place qu'elles méritent aux questions de santé au travail en les mettant au centre de l'agenda revendicatif.

Sur le même sujet

Isabelle Mercier, « *La CFDT à l'écoute du travail des cadres* », Cadres n°505, juillet 2025

Bénédicte Moutin, Catherine Pinchaut, « *L'organisation du travail doit protéger les travailleurs* », Cadres n°493, juillet 2022

Serge Volkoff, « *Les conditions d'un travail soutenable. Une question de rythmes et de ressources* », Cadres n°483, décembre 2019

Militer, ce n'est pas tourner le dos à l'entreprise

Syndicalisme cadre ou loyauté aveugle ? L'idée selon laquelle être cadre, manager ou ingénieur et syndiqué serait incompatible semble encore alimenter les débats dans certaines entreprises ou administrations. Les témoignages de nombreux adhérents montrent en effet que la question reste sensible. Beaucoup se retrouvent confrontés à des pressions internes qui suggèrent qu'il faut choisir son camp, voire trahir pour militer. Cette vision de la division entre un « camp des patrons » et « celui des syndicats » est profondément ancrée dans l'histoire et la culture organisationnelle française. Il n'en est pas de même partout. Un exemple frappant vient de la Suède, où j'ai pu en tant que secrétaire général de la CFDT Cadres débattre avec les dirigeants d'un grand groupe, participant activement à la vie syndicale, arborant fièrement leur appartenance à Unionen, le syndicat des cadres. Cela montre une autre réalité, plus ouverte, où être cadre et syndiqué est perçu comme naturel et même important pour le dialogue social et la négociation collective. Certes, dans ce pays, ne pas être syndiqué prive les salariés de garanties collectives, ce qui rend l'adhésion quasiment obligatoire. Mais il y a une culture de la syndicalisation qui est loin d'être présente en France, où les cadres et managers, bien que syndiqués, continuent souvent à cacher leur affiliation, de peur de perdre leur crédibilité ou leur position.

Être syndiqué en tant que cadre peut rester discret, tant que cette appartenance ne se manifeste pas publiquement ou via un mandat. Cependant, militer ne signifie pas nécessairement tourner le dos à l'entreprise, mais plutôt la

questionner et la critiquer pour en améliorer ses pratiques. Le débat contradictoire et la diversité d'opinions sont essentiels dans une organisation pour prendre des décisions éclairées. Si l'entreprise ne permet pas ce type de dialogue, elle se prive d'une partie de la richesse de ses collaborateurs. Ainsi, adhérer permet notamment de partager ou de faire face à des dilemmes éthiques importants. Si un supérieur hiérarchique demande de contourner la loi, de frauder ou de taire des informations compromettantes, un cadre ne doit pas se soumettre aveuglément. Le rôle implique une responsabilité morale et, parfois, cela peut conduire à des choix difficiles, comme celui de quitter une entreprise lorsque les valeurs professionnelles ne sont plus respectées. Pour ma part, j'ai préféré démissionner d'une entreprise plutôt que d'accepter une direction que je jugeais contraire à ma déontologie professionnelle.

La représentation collective pour les cadres est ainsi indispensable au-delà des associations corporatistes ou professionnelles, en tant qu'acteurs permettant d'améliorer le dialogue social, la régulation des conflits et la performance des organisations, et précisément pour porter au niveau collectif et de la gouvernance les enjeux liés aux responsabilités exercées. Certains, comme le Syncass-CFDT pour les cadres dirigeants dans le secteur de la santé, prouvent qu'il est possible de concilier un rôle de cadre et un engagement syndical. Citons également le Synafor-CFDT dans le secteur de la formation professionnelle ou le Snpdos-CFDT dans l'environnement des organismes de Sécurité sociale et de protection sociale. De même, le succès croissant de certaines associa-

tions professionnelles de cadres (comme Germe ou APM¹) montre que les managers et les dirigeants cherchent des espaces d'échanges, de soutien et de partage d'expériences. Ces espaces permettent de sortir de la solitude du manager et de créer des liens entre pairs.

Le syndicalisme des cadres doit évoluer pour mieux répondre aux enjeux contemporains. Face aux défis écologiques, sociaux et économiques, la société et les entreprises doivent se réinventer. La solution ne réside pas dans le face à face antagoniste, mais dans un dialogue constructif, des compromis et une vision partagée des enjeux collectifs. Ainsi débat-on à la CFDT de la nécessité de repenser les pratiques managériales et syndicales pour les adapter aux réalités actuelles. Les crises actuelles - politiques, écologiques et sociales - exigent un travail en équipe, dans le respect des différences et des rôles. Le côté à côté est plus que jamais la solution pour répondre aux défis du futur. Les entreprises doivent s'ouvrir à de nouvelles formes de collaboration, où le dialogue social est la clé de la transformation.

Être cadre et syndiqué doit être vu comme une contribution naturelle au bien-être collectif de l'entreprise qui a tout à gagner avec les modèles de collaboration et de débat contradictoire qui sont des valeurs cardinales de la CFDT. Un enjeu d'efficacité, de performance, qui - c'est ma conviction -, ne peut être que « collective »², dans le sens où l'organisation

1-Le réseau de managers www.germe.com, l'association pour le progrès du management, www.apm.fr.

2-Cf. les travaux de Philippe Lorino, « *Concilier l'épanouissement professionnel et*

privilégie le jeu des coopérations. Dans mon livre *Jouer collectif*³, je décris un syndicalisme qui se définit comme un contre-pouvoir spécialisé et donc essentiel dans la gestion des entreprises, prêt à entendre les évolutions des conditions de travail et les aspirations des salariés, qui cherchent à définir un « travail qui leur ressemble » au-delà d'un corporatisme étroit. Je témoigne d'un retour d'expérience de mutualisation de connaissances dans une entreprise informatique de R&D et de l'intérêt économique d'impulser des coopérations. Les réalités en sont parfois très loin, c'est pour cela que le syndicalisme a toute sa place pour penser l'organisation du travail, les enjeux de gouvernance et l'encadrement de proximité, le management devenant ainsi une question syndicale.

Jean-Paul Bouchet a été secrétaire général de la CFDT Cadres de 2009 à 2016, membre du Bureau national confédéral CFDT et président de l'Agirc.

l'efficacité collective », Cadres n°469.

3-J.-P. Bouchet, *Jouer collectif. Un choix professionnel et syndical*, Editions ouvrières, 2019. Postface de Laurent Berger

JOUR NAL

Stéphane Le Lay

Jouer au travail

Les jeux sont intégrés dans les environnements de travail pour favoriser la créativité et la cohésion. Mais les pratiques ludiques, censées alléger la pression, peuvent également encourager la compétition entre les salariés.

Le « jouer » et le « travailler » occupent une place prépondérante dans l'existence individuelle et dans les rapports sociaux. C'est si vrai que les managers, dans leur désir d'organiser, de discipliner le travail au cœur du capitalisme, ont longtemps tenté d'éradiquer le jouer autonome, en raison des troubles organisationnels qu'il pouvait provoquer dans la routine quotidienne. Si cette lutte disciplinaire a globalement échoué en raison des multiples formes que le jouer autonome peut prendre dans le cours du travail, certains managers ont compris l'intérêt qu'ils pouvaient avoir à mobiliser des éléments du jouer dans leurs propres pratiques. Cet usage s'est peu à peu développé et affiné, visant une instrumentalisation explicite d'un certain nombre de dimensions ludiques, et conduisant à une véritable distorsion rationalisée de ce qui constitue le jouer au sens fort, sous l'aiguillon du management distractif. Dans certains cas, comme ceux des formations initiales ou conti-

Stéphane Le Lay est sociologue du travail, chercheur au sein de l'ADEME et auteur de Jouez ! Le travail à l'ère du management distractif, CNRS Éditions, 2023.

nues, l'usage de ressorts ludiques facilite l'incorporation de dispositions sociales favorables à « l'esprit d'entreprise » ; la ludification pédagogique, et plus encore la gamification pédagogique entrent dans ce cadre. Dans d'autres cas, il s'agit de « calmer le jobard » en mettant à la disposition des travailleurs des éléments ludiques pour créer une « bonne ambiance », selon les présupposés de la ludification organisationnelle.

Lors de mes enquêtes dans diverses configurations de travail, j'ai repéré trois grandes formes de jouer autonome et des manières de mettre en œuvre la distorsion de ressorts ludiques. Je ne prétends pas à l'exhaustivité, puisque je sais déjà que je n'ai pas eu l'occasion d'analyser le travail dans les milieux du jeu, ni le travail sportif ou artistique, qui pourraient complexifier mes analyses. Disons que chaque forme de jouer dont il est question dans mon travail constitue un idéal-type qui permet d'ordonner les analyses empiriques et cliniques. Du côté des trois formes de jouer autonome, j'ai distingué :

1/ Les formes d'engagement ludique destinées à ne pas travailler. Ce qui est visé ici par les travailleurs, c'est la subversion temporaire de l'ordre productif. Cela peut s'incarner de différentes manières : chahuts collectifs, détournement des dispositifs managériaux dits de *fun at work* (que l'on peut traduire par ludification organisationnelle), cache-cache avec la hié-

rarchie pour jouer sur son téléphone, etc. Le jouer ici est une critique en acte de l'organisation du travail, et éventuellement de l'exploitation subie, critique qui conduit à suspendre le travailler. On pourrait nommer cette forme de jouer le « jouer résistanciel ».

2/ Les formes d'engagement ludique destinées à réaliser du bon travail, ce que j'ai appelé le « jouer inspiré ».

Ici, les pratiques ludiques servent directement l'engagement subjectif dans le travailler, au point qu'elles contribuent au jugement de beauté et participent donc au processus de sublimation. Les performances ludiques des travailleurs, qu'ils jouent au Scrabble® pour développer et maintenir l'écoute flottante des installations pétrochimiques ou qu'ils jouent avec un grapin et des déchets pour bâtir un mur de déchets le plus beau possible dans une usine d'incinération des ordures ménagères, sont une des voies par lesquelles les travailleurs se familiarisent avec le monde, domptent le réel du travail et leur permettent de développer leurs habiletés.

3/ Les formes d'engagement ludique destinées à pouvoir travailler. Ici, les jeux renvoient à ce que l'on nomme la rationalité pathique, c'est-à-dire les pratiques mises en place par les travailleurs qui relèvent de la préservation de soi (en particulier de sa santé mentale). Le « jouer défensif » constitue donc une partie des pratiques ressortissant aux stratégies de défense

individuelles ou collectives mises en œuvre pour lutter contre les effets déstabilisants du réel du travail, et en particulier contre ce qui l'on nomme la « souffrance normale ».

Dans le cadre des stratégies de défense viriles, dont le but principal est de modifier la perception de la réalité de façon à dénier la peur du danger, les jeux organisés par les travailleurs sont des jeux risqués qui s'intègrent dans différentes pratiques visant à donner l'impression d'une maîtrise du danger : pour ne pas rester passifs face aux dangers, pour ne pas se laisser saisir par la peur, il s'agit d'ajouter du risque au risque pour se redonner une posture active et une impression de contrôle. Pour le cas des collectifs féminins, la souffrance normale n'est pas déniée, elle est au contraire reconstruite chez soi et les autres. Pour s'en défendre, les travailleuses mettent en place des pratiques plutôt fondées sur la domestication, l'encerclement de la souffrance, en la mettant en discussion et en scène, par exemple à travers des pratiques humoristiques de type dramaturgique (imitations, déguisements, etc.). Dans les deux cas, les jeux défensifs détournent l'attention des travailleurs et travailleuses, modifient en partie leur perception du temps et de l'espace, ce qui leur permet de mener les activités dans la durée en ne laissant pas la souffrance normale coloniser leur vécu subjectif.

Cette propriété de diversion du jouer défensif n'a pas manqué d'attirer

l'attention des managers. Ce qui est intéressant à relever, c'est que le personnel d'encadrement a, historiquement, lutté contre les pratiques ludiques de leurs subordonnés, les considérant comme autant de désordres contre-productifs. Toutefois, et là il serait intéressant de rendre compte précisément de la manière dont le retournement s'est produit, les managers ont compris que le jouer disposait d'atouts, y compris dans un cadre productif, et qu'il convenait d'en extraire certaines caractéristiques pour les appliquer dans des activités non ludiques. On peut penser que la tradition classique en matière de « ludification pédagogique » a joué ici un rôle : bien que décriés pendant des siècles, les jeux ont été peu à peu revalorisés dans le moment éducatif par des pédagogues et philosophes célèbres, qui n'ont eu de cesse de souligner les avantages en matière d'apprentissage chez les enfants. Dès le 19^e siècle, la ludification pédagogique a été complétée par un mouvement de « gamification pédagogique », dans lequel l'apprentissage des enfants et des adultes passe par des dispositifs organisés autour de la compétition. Les business games en sont l'archétype bien connu.

Là où les managers vont apporter leur contribution originale, grâce à certains travaux des sciences du travail et de gestion, c'est en développant le *fun at work*. Ici, il s'agit d'installer une ambiance agréable, détendue, fun, grâce à des réaménagements de l'es-

pace productif. En particulier depuis les années 1980, à mesure qu'ont diminué les possibilités de faire l'expérience du plaisir dans le travail, les concepteurs de la ludification organisationnelle ont cherché à fournir les clés d'une adhésion de tous les instants à l'esprit d'entreprise, sous les formes les plus diverses (les goûters, les toboggans, les meubles design et les briques Lego ont connu un engouement certain ces dernières années, au détriment notamment des célébrations de départ à la retraite). Ici, l'utilisation de certains ressorts ludiques à d'autres fins que le jouer a donc quitté l'espace confiné de la pédagogie ou du recrutement pour envahir la totalité de l'espace productif. Cependant, le but n'est pas d'encourager les tendances compétitives des travailleurs, mais de stimuler leur créativité, ou de décompresser. Le jouer est donc subordonné aux exigences de l'organisation du travail et les éléments ludiques se dissolvent en quelque sorte dans un cadre organisationnel qui n'a rien de fictionnel, puisque tout rappelle que ces éléments sont là pour faciliter l'atteinte d'objectifs productifs précis. Le jouer n'en est donc plus un...

Animés par une vision restreinte de ce qu'est le plaisir dans le travail, ceux que l'on n'appelait pas encore les *chief happiness managers* mais qui en annonçaient l'éclosion ont peu à peu arrimé la question du fun à celle de la productivité et du développement des compétences. Au point

qu'une nouvelle étape a été franchie lorsque les dispositifs managériaux ont recouru à des ressorts ludiques relevant avant tout des jeux réglés de type game : principe agonal, objectifs chiffrés, classements, récompenses, etc. Avec la « gamification du travail », les managers visent, sans le dire, à faire du travail de leurs subordonnés un jeu compétitif. D'abord réservés aux individus placés en position dominante dans les rapports sociaux (comme le management supérieur), les dispositifs gamifiés ont été mis en œuvre avec les travailleurs du « bas de l'échelle », à mesure que leurs promoteurs percevaient mieux les avantages qu'ils pouvaient en retirer en termes d'engagement subjectif dans des activités et des déroulements de carrière de plus en plus organisés autour de la compétition interindividuelle.

Sébastien Petit

Quand manager consiste à masquer le travail

La logique managériale semble accompagner la dégradation et la rationalisation du travail intellectuel et, de ce fait, du travail d'encadrement.

Les transformations du travail ont pu être examinées à l'aune d'une intellectualisation des activités, des missions et des fonctions, en considérant notamment l'autonomie, la réflexivité et la polycompétence souvent à l'œuvre. La croissance du nombre d'encadrants et de managers a pu accentuer cette tendance, semblant indiquer des possibilités plus grandes de conduire des projets, d'organiser des équipes et de gérer des activités.

Pourtant, le développement de logiques managériales, d'outils de gestion et de structures par projet semble refléter davantage un appauvrissement du travail intellectuel, autant à travers la mise en gestion et en indicateurs du travail réel qu'avec la fragmentation des activités entre des équipes de projets qui tendent à perdre la maîtrise du travail réalisé.

*Sébastien Petit est chercheur au Centre Pierre-Naville, maître de conférences en sociologie à l'Université d'Evry-Paris-Saclay. Il a notamment publié *Les métamorphoses du travail intellectuel. Une mise sous tension des ingénieurs et des concepteurs*, L'Harmattan, 2020.*

1. Travail divisé, travail rationalisé

Le développement des pratiques et des structures managériales est étroitement lié au processus de division du travail. Ce dernier s'accroît à travers le capitalisme industriel, par la séparation et la spécialisation des activités, le découpage du travail en tâches, l'établissement de chaînes de commandement, de structures de travail et de production davantage hiérarchiques. Le taylorisme incarne cette tendance¹ et manifeste une dégradation généralisée des métiers.

Les fonctions d'encadrement, d'ingénierie et de gestion n'ont pas moins suivi cette tendance.

La séparation des activités et leur découpage en tâches constituent le moyen de les intensifier et de multiplier les standards de performance. Cela va de la création de bureaux des méthodes au chronométrage des tâches, en passant par la multiplication des fonctions de contrôle, de mesure et de commandement dans l'organisation.

Les postes et les missions des encadrants, en particulier les cadres intermédiaires, suivent la logique de parcellisation, qui se traduit alors en une parcellisation des pouvoirs, des savoirs, des savoir-faire et de la connaissance du travail. Encadrer

devient une activité à part entière, comportant ses propres limitations objectives (notamment les moyens d'agir dans l'organisation) et subjectives (les perceptions sociales, le sens du travail), induisant des délégations de pouvoir et des marges d'action spécifiques. Ces limitations agissent sur les fonctions d'encadrement : des divisions s'insinuent entre cadres de direction et cadres de proximité, entre profils techniques et profils gestionnaires, ou encore entre cadres promus et cadres diplômés.

Ainsi, si le statut est assorti de la possibilité du commandement, de la délégation de pouvoir et de relations de confiance spécifiques², l'expérience collective des cadres tend à être marquée par des contradictions entre les capacités d'agir conférées par l'organisation du travail et la réalité des moyens d'agir, entre la possibilité de superviser une équipe ou une activité et des missions le plus souvent dictées par des flux de production et des décisions stratégiques apparaissant éloignées du vécu concret des cadres.

2. L'imposition d'une logique gestionnaire

La rationalisation du travail intellectuel est allée de pair avec une confusion entretenue entre le fait d'encadrer, de manager et de gérer. Si l'ensemble de ces activités prennent

1- Danièle Linhart, *L'insoutenable subordination des salariés*, Éres, 2021.

2- Paul Bouffartigue, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, La Dispute, 2001.

un sens particulier dans le capitalisme contemporain, elles ont pour propriété le fait de ramener toute efficacité organisationnelle ou productive à une efficacité financière, et à optimiser l'ensemble des processus de travail par rapport à cette finalité³. Dès lors, la rationalisation se présente avant tout sous la forme d'une rationalisation instrumentale, entendue comme la réduction de l'ensemble des facteurs de travail (et de ses acteurs) à leur utilité gestionnaire, comptable, financière et, *in fine*, capitalistique⁴. Dans cette optique, la pratique managériale se présente en premier lieu comme une rationalisation gestionnaire, établissant une équivalence entre les ressources financières, techniques et humaines, dont il s'agit d'optimiser et de réguler la mobilisation et la distribution.

En cela, le fait de manager revient moins à encadrer qu'à gérer et à optimiser des ressources, organiser des processus plutôt qu'à superviser des équipes. Cette perspective conduit à concevoir l'organisation du travail comme un automatisme social⁵, fonctionnant comme une machine dont il s'agit d'assurer la régularité et la fluidité productive, de vérifier les rendements et les données de gestion, d'adapter à la double injonction du

marché et de l'actionnariat. Le management incorpore, dans les pratiques d'encadrement, des techniques et des dispositifs de gestion qui, d'une part, mettent à distance les cadres de leurs équipes et du travail réalisé et, d'autre part, conduisent à appréhender les réalités du travail essentiellement à travers le prisme gestionnaire.

A ce titre, manager ne revient pas tant à rechercher une efficacité pratique qu'à alimenter une dynamique instrumentale⁶. Ainsi, les instruments et les dispositifs de gestion ne contraignent pas mais aident les travailleurs opérationnels, ils n'ajoutent pas des tâches supplémentaires mais sont des supports qui facilitent l'organisation du travail, ils ne resserrent pas les objectifs mais permettent à chaque acteur de prioriser ses tâches. Vues sous cet angle, les pratiques et les techniques semblent neutres et justifient leur efficacité ainsi que leur nécessité. A plus forte raison, elles induisent le fait que gérer est, en soi, une activité et que toute réalité de travail ne peut être appréhendée que sous un seul angle. Cette univocité tend ainsi à dénier les pratiques et les logiques professionnelles apparaissant comme déviantes, obsolètes ou improductives, en ne valorisant que ce qui peut être assimilé d'un strict point de vue gestionnaire.

3- Thomas Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, 2002.

4- Valérie Boussard, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Belin, 2008.

5- Pierre Naville, *L'automation et le travail humain*, Syllepse, 2012.

6- Vincent de Gaulejac, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, 2005.

3. Une activité dévalorisant les contenus concrets

Le management contemporain se déploie dans un ensemble capitaliste qui a pour caractéristique de transformer le concret en abstractions qui peuvent être associées à une valeur économique ou financière⁷. Ce que le travail comporte de concret, tels que les tâches accomplies, les connaissances mobilisées, le travail collectif, ou encore la somme d'habitudes, de savoir-faire et d'adaptations quotidiennes, demeure largement invisibilisé, voire dénié. Seules comptent les réalisations pouvant être assimilées à des données de gestion. Manager revient à convertir le réel en abstractions.

Au fil de recherches menées dans le domaine de la conception industrielle, cela nous conduit au constat d'une dégradation des connaissances individuelles et collectives, des produits conçus et industrialisés, à une fragmentation des activités (par le moyen d'équipes de projets, du recours à la sous-traitance) et à une prééminence de la gestion d'indicateurs dans le quotidien des concepteurs. Ce type de travail intellectuel, séparé de la production et apparaissant symboliquement comme un travail créatif, se retrouve dans la situation d'un travail parcellaire, où la gestion d'activité et de données semble davantage valori-

sée que le contenu du travail, où les tâches de paramétrage apparaissent comme le cœur de métier⁸. Ainsi, générer des arborescences dans des logiciels technico-gestionnaires, y saisir des informations spécifiques, savoir solliciter les personnes compétentes dans des délais étroits, réaliser différentes sortes de reporting, gérer et intégrer des tâches réalisées par des équipes de sous-traitance, savoir justifier les écarts entre les objectifs et les réalisations, ou encore mettre en œuvre des boucles de résolution des problèmes identifiés sont désormais au cœur du travail intellectuel dans le domaine de la conception industrielle.

Dans un même temps, les encadrants, endossant le rôle de managers, s'éloignent également des dimensions techniques et opérationnelles, pour gérer les tâches et les équipes en fonction de critères organisationnels, productifs et financiers qui leur échappent pour une large part. Les travailleurs dont ils suivent et coordonnent le travail sont assimilés, du point de vue du contrôle de gestion, à des imputations horaires qu'il s'agit d'affecter de façon optimale en fonction des différents besoins en compétences et en temps de travail. Dans ce contexte, la connaissance des métiers importe moins que la capacité à distribuer les tâches, les livrables et les personnels dans l'organisation.

7- Moishe Postone, *Temps, travail et domination sociale*, Mille et une nuits, 2009.

8- Sébastien Petit, *Les métamorphoses du travail intellectuel. Une mise sous tension des ingénieurs et des concepteurs*, L'Harmattan, 2020.

Les cadres des bureaux d'études dans lesquels se sont déroulées certaines de nos enquêtes font d'ailleurs part de leur sentiment de travailler au sein de bureaux de prestation de services et de compétences technico-gestionnaires, où la réponse à des demandes de clients internes et externes semble prépondérante, où la qualité des travaux produits est parfois moins importante que la capacité à délivrer des informations dans les délais impartis et dans le format attendu.

4. Manager des projets, exister et compter dans l'organisation

La managérialisation des activités et des métiers n'est pas sans effet sur les modes d'identification des cadres ainsi que sur leur implication dans le travail d'organisation. L'appauvrissement du travail intellectuel peut ainsi être de nature à procurer le sentiment d'occuper une fonction dénuée de sens, peu reconnue ou ne permettant pas de se sentir accompli dans ses activités⁹. En outre, une part conséquente des travailleurs d'encadrement tend à occuper une fonction éloignée de ce que celle-ci est censée recouvrir ou dont le contenu apparaît moins stimulant et intéressant que ce qu'ils pouvaient escompter. En outre, la structure toujours foncièrement pyramidale et verticale des organisations limite les possibilités de promotion, en particulier vers les fonctions de

direction.

Depuis une vingtaine d'années, afin de dépasser ces limites, l'organisation par projet est présentée comme un moyen d'initier de nouvelles dynamiques collectives. Et cela à plusieurs titres : générer de nouvelles logiques de travail collectif, plus transversales et participatives, autonomiser chaque acteur de projet, travailler à partir d'objectifs ajustés, coopérer plus étroitement avec l'ensemble des métiers, se valoriser plus fortement à travers les réalisations.

Pourtant, le management par projet participe et accentue l'altération du travail intellectuel ainsi que les pressions exercées sur les fonctions d'encadrement. Il consiste, en premier lieu, à intensifier l'implication des acteurs en leur assignant des objectifs, des livrables, davantage personnalisés, engageant plus directement leur responsabilité (notamment si les buts ne sont pas atteints, si les délais ou les budgets ne sont pas respectés). Ensuite, les processus de coopération sont resserrés, favorisant un renforcement du contrôle et de l'auto-contrôle, quand bien même les équipes projets sont davantage dispersées. Il en résulte des modes de participation fragiles et complexes, où chacun ne travaille plus tant avec des collègues qu'avec des acteurs de projets, voire avec des travailleurs présentés comme des clients, moins sensibles à la qualité des relations de

9- David Graeber, *Bullshit jobs*, Les liens qui libèrent, 2018.

travail qu'aux prestations fournies correctement et dans les temps. En outre, les managers de projet sont placés dans la position de pilotes, ce qui, d'un côté, peut leur procurer le sentiment d'être plus reconnus, tout en renforçant, d'un autre côté, une certaine déprise sur les équipes et le contenu du travail, dès lors qu'il s'agit d'assurer la coordination et l'assemblage de livrables.

Les cadres, investissant la fonction de managers de projets, sont ainsi confrontés à une expérience contradictoire : assurer des réalisations et des tâches partielles, gérer des équipes et participer à des collectifs fragmentaires, éphémères et constamment mis sous pression, et faire de la valorisation de soi, de sa performance et des compétences un instrument de placement et de carrière.

Être cadre dans les organisations contemporaines semble se traduire par une certaine précarisation symbolique et ainsi faire l'expérience contradictoire de la reconnaissance du statut d'encadrant et de la non-reconnaissance du travail et des activités concrètes. Les travailleurs d'encadrement suivent la trajectoire du travail intellectuel ainsi managérialisé dans les structures capitalistes actuelles, où les tâches de gestion et la performance économique et financière recouvrent les dimensions plus qualitatives du travail, où les collectifs sont essentiellement dilués dans les

organisations par projet, et où les formes de reconnaissance matérielle et symbolique apparaissent fragiles et incertaines. Si ce n'est pas la logique managériale, en elle-même, qui détermine l'appauvrissement du travail intellectuel, celle-ci apparaît comme l'instrument de sa dégradation et révèle, dans le cas des travailleurs d'encadrement, l'injonction à s'adapter, à se reconverter, à renouveler ses compétences et à se déployer dans un univers abstrait pour continuer d'occuper une position un tant soit peu reconnue, et ainsi éviter de subir des formes et des trajectoires de dévalorisation, voire d'éprouver la négation de sa professionnalité.

“ Quand vous êtes chef, vous êtes seul ”

Le témoignage de deux responsables d'établissement à l'occasion de la rentrée scolaire illustre le rôle de celui ou celle qui doit savoir tout faire, s'adapter et inventer au quotidien.

Qu'est-ce qui vous a amené à devenir responsable d'établissement scolaire ?

Sabah Athmini. Initialement, je voulais être journaliste. Mais après le bac, j'ai pris un autre chemin avec des études en faculté de sciences sociales et une maîtrise d'histoire. J'ai été surveillante d'externat pour payer mes études et j'ai découvert le lycée professionnel. J'ai passé le concours de professeur certifié en lettres et histoire-géographie, et exercé durant onze ans dans quatre établissements, essentiellement dans les filières industrielles. Confrontée à la grande difficulté scolaire, j'ai ressenti la nécessité de renforcer mes compétences. Je me suis formée à l'enseignement du français seconde langue et j'ai intégré un groupe académique de lutte contre les discriminations. Cet engagement dans l'aide des publics en difficulté a été moteur dans ma décision de devenir personnel de direction. J'ai

Laurent Kaufmann et Aline Noël sont secrétaires fédéraux CFDT Education Formation Recherche publiques.

Sabah Athmini est principale de collège dans l'académie de Nancy-Metz.

Xavier Bunel est proviseur de lycée dans l'académie de Bordeaux.

“ On a le sentiment d’être souvent des exécutants parce qu’on fait face à des injonctions descendantes, contradictoires, sans concertation. ”

passé le concours à 36 ans et exercé comme adjointe en collège puis en cité scolaire. Durant cette période, j'ai obtenu un master de management des organisations publiques. Enfin, depuis septembre 2022 je suis principale de collège.

Xavier Bunel. Je suis un pur produit de l'Éducation nationale. Mon envie de devenir enseignant d'éducation physique et sportive a émergé quand j'avais 15 ans. Actuellement professeur, je suis dans ma 34^e année au sein de l'Éducation nationale : après avoir enseigné dans le secondaire puis dans le supérieur et avoir fait un peu de recherche en didactique, je suis devenu personnel de direction en 2006.

Selon vous, y a-t-il une part de créativité dans l'exercice de votre métier ?

S. A. On a le sentiment d'être souvent des exécutants parce qu'on fait face à des injonctions descendantes, contradictoires, sans concertation. Paradoxalement, il faut faire preuve d'une grande créativité managériale pour mettre en place des mesures pas ou peu pensées, parfois contestées, pour redonner un peu de sens sur le terrain à leur mise en œuvre opérationnelle. On ne peut pas être créatif sans d'abord gagner la confiance des équipes pour pouvoir les entraîner. La créativité, c'est aussi la réactivité. Ainsi, face à la réforme des groupes de niveau imposée à la hâte, on a dû bricoler pour donner une cohérence au projet, pour inventer des instances

de concertation. La créativité intervient également dans les actions qu'on peut mener dans notre pilotage pédagogique... De façon générale, même avec un cadre contraint, le chef d'établissement peut insuffler une dynamique et proposer des choses innovantes pour dépasser ces injonctions qui écrasent. C'est ça aussi qui nous fait tenir.

X. B. J'ai choisi ce métier plutôt que d'autres fonctions dans l'encadrement, comme inspecteur, parce qu'il y a l'autonomie de l'établissement, ce que je trouve agréable. La question de la créativité est intéressante parce notre travail n'est pas tant d'innover ou d'expérimenter que d'instituer. Notre travail, c'est fédérer tout le monde en instituant des choses. Personnellement, j'ai toujours besoin de me rendre à la Journée académique de l'innovation pour voir d'autres choses. Le piment de ce métier, c'est l'aspect « bricolage »¹ que l'on fait avec les équipes, avec les moyens du bord (très contraints), avec les injonctions (que l'on suit ou non, c'est l'avantage d'avoir de la bouteille...), parce qu'on agit dans l'intérêt de l'établissement. C'est vrai avec les équipes autant qu'avec la hiérarchie. Régulièrement, il y a des pratiques pédagogiques et des injonctions très insatisfaisantes, on fait avec... Et en même temps, on y trouve notre liberté : c'est parce que l'on « bricole »

1- Sur la notion, voir *Le droit de bricoler*, Cadres n°502, oct. 2024

qu'on choisit de faire ça ou ça, qu'on va arriver à un résultat. Ainsi, je sors d'une réunion pour créer des projets d'ouverture internationale : réussir à trouver des financements et des partenariats, c'est vraiment de la débrouille !

Avez-vous appris cette polyvalence ?

S. A. Comme chef d'établissement, il faut une part de créativité pour s'adapter aux contraintes temporelles et au manque de moyens. On s'appuie sur des personnes, on invente des systèmes et des organisations pour pouvoir répondre à l'institution parce que, de toutes les façons, il faut mettre en œuvre ! On a ce regard de l'institution posé sur nous, donc on est bien obligé de « faire avec » face aux situations vécues. Ensuite, le chef est la personne capable d'être polyvalente parce qu'elle connaît la situation, l'environnement, elle a la main pour amender, faire évoluer les choses. Et on apprend grâce au réseau : on échange idées, supports, méthodes avec les collègues... En se créant un réseau, on apprend à bricoler ensemble. Et avec un peu moins d'expérience que Xavier, je constate une nette rupture depuis le Covid, avec des demandes la veille pour le lendemain. Devoir se dépêtrer rapidement est devenu un système de fonctionnement. La polyvalence est devenue une compétence qu'il faut acquérir pour être chef d'établissement.

X. B. On l'apprend d'abord en trouvant les bons outils. Quand on débute comme adjoint, on entend les « vieux » proviseurs dirent que le métier, c'est 5 à 10 % de technique et 90 % de négociation. Alors quand toutes nos journées et soirées sont passées à remplir des tableurs pour faire des emplois du temps, on se demande vraiment de quoi ils parlent ! Mais petit à petit, on construit nos outils. Et la solution - c'est d'ailleurs l'un des rôles de l'engagement syndical - est de créer des collectifs de travail parce qu'on est dans des métiers solitaires. Vous êtes chef, vous êtes seul. Il faut absolument rompre avec cette vision. On peut travailler sur l'analyse, l'échange de pratiques, le partage d'outils ; on se construit des tableurs pour préparer la rentrée, faire des services, conduire des réunions ; on élabore des modalités pour organiser des stages, des entretiens... Très vite, tous ces outils sont réinvestis d'une année sur l'autre. Cet aspect collectif est indispensable. Mais structurellement, hélas, il n'est pas très organisé. L'un des grands défis d'une organisation syndicale comme la nôtre est de créer des collectifs de travail qui sont d'autant plus intéressants que nous sommes un syndicat généraliste. Et pour contrer la notion du chef seul - que l'institution met beaucoup en avant -, il faut apprendre à déléguer et agir au sein de collectifs où l'on estime que chacun peut être responsable (enseignants et autres personnels investis dans tout un en-

semble de missions). Les outils partagés et le travail collectif nous permettent de ne pas être trop débordés.

Votre entourage professionnel reconnaît-il ces compétences de créativité et de bricolage ?

X. B. La partie bricolage est la partie cachée du métier et ce n'est pas tellement reconnu. Cela contraste avec la capacité de faire savoir ce que l'on fait qui est très différente du savoir-faire. Certains collègues sont plus doués pour le faire savoir que pour la gestion de leur établissement. Aussi le bricolage, l'efficacité, la démerde ne sont pas forcément reconnus parce que, justement, quand on se démerde, ça ne se voit pas. Donc je dis à mes collaborateurs qu'il faut faire les deux : faire, et quand les occasions se présentent, savoir mettre en avant la manière dont on s'y est pris pour réussir ce qu'on nous a demandé. Il est vrai que les personnels qui nous évaluent sont aujourd'hui plus souvent issus du corps des personnels de direction. Ils connaissent le quotidien de notre métier et peuvent évaluer cet aspect. Mais cela ne figure pas de manière explicite dans les critères d'évaluation.

S. A. Je distinguerais deux niveaux : d'une part, être reconnu en interne par les équipes dépend du mode de management. Les équipes voient quand un chef a fait tout ce qu'il pouvait pour mettre en place quelque chose, pour « se démerder », et si elles sont partie prenante, cela se passe bien

et c'est reconnu. D'autre part, la reconnaissance externe, notamment celle des pairs, dépend du fait d'être identifié comme un collègue qui sait faire et est fiable - le bouche à oreille construit la réputation -. Au niveau de l'institution, cela va dépendre aussi de l'évaluateur et de sa connaissance du métier de personnel de direction. Mais concrètement, je n'ai pas le sentiment que ces compétences soient reconnues parce que ce serait reconnaître les insuffisances de l'institution en matière d'accompagnement dans la mise en œuvre des mesures. Il y a intérêt à ce qu'il y ait de la démerde parce qu'il vaut mieux que ça fonctionne... car si cela ne fonctionne pas, qui en répondra à part le chef ? L'aspect matériel joue également : dans un grand établissement qui dispose de moyens, c'est plus facile d'organiser des sorties, de monter des projets. Dans un établissement plus petit, il va falloir se démener pour trouver des partenaires. C'est pareil quand on n'a pas le matériel pour faire les évaluations. Je me suis appuyée sur le projet du Conseil national de la refondation pour équiper une salle flexible avec des tablettes. L'idée étant d'utiliser aussi ce matériel pour les évaluations nationales des élèves. Et ça a marché !

Qu'en est-il de la reconnaissance de ces compétences par votre hiérarchie ?

S. A. Cela dépend de l'évaluateur et du respect des objectifs de l'année

scolaire. L'évaluateur est fixé sur ces objectifs - il nous demande de détailler la mise en œuvre -, mais j'ai le sentiment que ce savoir-faire n'est pas très reconnu et qu'il ne faut pas parler de cette débrouillardise. Tout ce qui compte, c'est de savoir si les objectifs sont bien atteints. Que ce soit dans l'évaluation des personnels de direction ou dans le dialogue de gestion avec la direction des services départementaux de l'Éducation nationale, les indicateurs sont déterminants : toute la partie immergée de notre travail, qui fait que pour arriver à ces résultats on a quand même dû se dépêtrer, est oubliée.

X. B. Les outils d'évaluation sont faits pour dire que la vie de l'Éducation nationale est un long fleuve tranquille. On fait en sorte de ne pas montrer les problèmes et s'il y en a, on ne les inclut pas dans les objectifs car on risquerait de ne pas pouvoir les atteindre. Concernant l'évaluation professionnelle, on est dans un jeu de dupes en mettant sous le tapis, justement, tout ce que l'on mène au quotidien qui fait qu'on va trouver des solutions ou pas, qu'on va réussir ou pas... Or c'est tout cet aspect « prise de risques » qui fait le sel du métier.

Cadres

47-49, avenue Simon-Bolivar
75950 Paris Cedex 19

Directeur de la publication

Laurent Dumanche
laurent.dumanche@cadres.cfdt.fr

Rédacteur en chef

Laurent Tertrais
laurent.tertrais@cadres.cfdt.fr

Abonnement, appui

Caroline Aw, Rihane Azzimani

Communication, multimédia

Alexandre Bonifaci, Yasmine Latch

Partenariats

Jena Tran

Maquette et illustration

Olivier Marty

Comité d'orientation

Jean-Pierre Basilien, Pierre Boisard,
Vincent Brulois, Catherine Blanc, Isabelle
Champion, Jean-Marie Charpentier,
Christine Chognot, Dominique Desbois,
Olivia Foli, Annette Jobert, Catherine
Jordery, Pascal Junghans, Jacques Le Goff,
Ute Meyenberg, Marieme N'Diaye, Pierre
Papon, Anne-Florence Quintin, Laurent
Quintreau, Richard Robert, Thierry
Rousseau

Abonnement sur larevuecadres.fr

Adhérent cadre.....	Gratuit
Adhérent non-cadre numérique.....	Gratuit
Adhérent non-cadre.....	12 euros
Non-adhérent numérique.....	19 euros
Non-adhérent.....	36 euros

ISSN : 2555-5146

CPPAP : 0325 S 06420

Achévé d'imprimer sur les presses
de L'Artésienne

837, rue François-Jacob, 62800 Liévin

Papier certifié PEFC 10-31-1243



Pour adhérer
à la CFDT