



## Vent de défiance chez les cadres

A propos de la sortie de *Quand les cadres se rebellent*

**Actes du séminaire de l'Observatoire des Cadres  
du vendredi 12 septembre 2008**

Observatoire des Cadres

Président : Bernard Masingue  
Vice-président : François Fayol  
Mise en page : France Outil-Suffert

12, rue des Dunes  
75019 PARIS  
Tél. 01 56 41 55 10  
[odc@cadres.cfdt.fr](mailto:odc@cadres.cfdt.fr)

## Introduction

*Un déphasage s'installe entre la sphère publique de l'entreprise et la sphère privée de ses cadres. Des cadres osent se rebeller, contester les décisions de leurs dirigeants, et peuvent choisir de quitter le monde de l'entreprise. Les contestataires rappellent aux entreprises qu'elles ne peuvent pas ignorer impunément la sphère privée des cadres et faire fi de l'environnement social, culturel et moral dans lequel ils sont insérés. Il s'agit là d'un enjeu managérial qu'elles ne peuvent sous-estimer sans se mettre en péril. Ce livre analyse un phénomène proche, et subtil, celui de la « contrainte douce » de l'entreprise envers ses cadres, cas vécus à l'appui. Les auteurs explorent ces réalités et montrent que ces rébellions peuvent aussi être des moments créateurs.*

*David Courpasson et Jean-Claude Thoenig, Quand les cadres se rebellent , Vuibert, septembre 2008.*

**David Courpasson**, professeur et directeur de la recherche à l'EM-Lyon Ecole de Management, analyse les mécanismes contemporains de la gouvernance dans les entreprises, ainsi que le renouvellement des formes de l'autorité managériale. Il a publié en 2000 *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*.

**Jean-Paul Bouchet**, secrétaire général adjoint de la CFDT Cadres.

2

Ces actes n'engagent pas les intervenants. Seul le prononcé fait foi.

## Intervention de David Courpasson

Il s'agit d'un ouvrage sur la façon dont évolue actuellement le rapport entre les organisations et certains de leurs membres. Les membres dont il est question ici sont ceux que l'on va appeler les « gens à succès », ceux qui réussissent et, d'une certaine façon, ceux qui sont les plus conformes à l'esprit contemporain du management. C'est donc un livre qui étudie ce paradoxe apparent qui est que, quand on va dans les organisations pour faire des investigations et que l'on rencontre ces individus - ceux que l'on appelle les cadres à haut potentiel qui sont parfois dans des entreprises à haut potentiel -, en deux mots, lorsque l'on rencontre ceux qui ont réussi, ceux qui ont tout fait pour réussir, on se rend compte que certains d'entre eux, un beau jour, décident de se rebeller. L'usage du mot rébellion est un usage que l'on pourrait considérer comme excessif par rapport aux histoires que l'on raconte dans cet ouvrage. C'est d'abord un titre vendeur, en tout cas je le souhaite, mais c'est aussi un mot qui marque de très profonds désaccords, de très profonds refus, quelque chose qui est, d'une certaine façon plus forte que le reste. Il y a donc à la fois une dimension marketing dans le choix de cette notion, mais aussi une dimension très substantielle. Cet ouvrage ne porte donc pas sur la révolte de ceux que l'on qualifierait d'« impuissants ». C'est bien un livre sur la révolte de ceux qui ont des ressources politiques, personnelles, cognitives, psychologiques et qui décident à un moment donné de les utiliser « contre » le management. Il ne s'agit pas pourtant d'histoire anti-managériale, on pourrait appeler ça au contraire de l'activisme pro-managérial. C'est aussi un livre sur la façon dont ces actes de résistance s'inscrivent ou, en tout cas, devraient s'inscrire, de plus en plus dans le schéma normal des relations entre les cadres et leur entreprise. Il explique pourquoi les entreprises en général (même si les cas sont divers) feraient bien de revisiter en profondeur leur représentation dominante de la résistance au lieu de lui résister, de la contester comme ils le font de façon courante, j'irais même dire de façon idéologique. Ce livre est une tentative en cours - car on continue à travailler sur ces questions à l'école de management de Lyon - sur comment et pourquoi la résistance peut être productive, peut être créative. C'est un livre qui parle d'histoires concrètes, je vais vous en raconter une ou peut-être deux histoires, pour que vous voyiez bien de quoi je parle. Ensuite je reviendrai sur quelques constats que vous connaissez tous mais qui sont un peu l'arrière fond, le contexte, dans lequel ces histoires se produisent et, éventuellement, se propagent. Des constats sur qu'est-ce que le management aujourd'hui, comment ça fonctionne, à travers des notions comme celle de « contraintes souples », de « domination douce », etc. Enfin, j'essaierai de proposer des pistes d'explication de ces histoires et de comprendre pourquoi, d'un seul coup, les analystes du social se ré-intéressent à la résistance aujourd'hui, comme si elle avait disparu comme par magie dans les années 90.

3

Je vais donc essayer d'expliquer pourquoi ça nous ré-intéresse aujourd'hui et peut-être aussi pourquoi les histoires individuelles dont ce livre parle sont peut-être en train de servir d'initialisation d'un mouvement plus vaste, d'une création d'une sorte de texture de résistance trans-organisation. Comment l'individualisme des cadres se traduit peut-être progressivement par une sorte de coalisation invisible inter-organisationnelle. Nous avons des signes de ce phénomène et il est intéressant d'aller un peu plus loin sur ce que cela peut représenter et évidemment, sur ce que cela implique par rapport aux institutions représentatives, par rapport aux institutions de contestations.

Une histoire : une histoire canonique, celle que l'on raconte tout le temps. C'est l'histoire de Jean-Paul. Jean-Paul est un jeune cadre de 33 ans, fortement diplômé d'une grande école d'ingénieur, d'un MBA dans une prestigieuse Business School en Angleterre. Il a 33 ans, il est responsable d'un important département dans une grande entreprise de Bâtiments et Travaux Publics. Il travaille à Toulouse. L'histoire commence le vendredi à 22h après une longue semaine de travail qui n'est pas finie, parce qu'évidemment il a emmené des dossiers chez lui. A 22h il est assis, confortablement installé avec Hélène, sa femme, sur le nouveau canapé rouge en cuir qu'ils viennent d'acheter. C'est un garçon qui non seulement est prometteur mais il reçoit récompenses et félicitations à longueur d'année. Il est très fatigué, il regarde distraitement un programme de télé. Soudain, le téléphone sonne. Ça le réveille de sa torpeur. Et il va décrocher et, comme il le dira, « évidemment c'est Christophe ». Alors je vous le donne en mille, Christophe, c'est son superviseur immédiat qui, de sa voix affable et souriante comme d'habitude, lui annonce une « merveilleuse nouvelle ». La merveilleuse nouvelle c'est que Jean-Paul, le mardi suivant, sera en Ecosse. En gros il dit ça comme ça : « j'ai une super nouvelle pour toi, je sors d'une réunion du *board*, j'ai réussi à les convaincre que tu étais l'homme idoine pour le fameux projet "A" qui, en gros, est un projet de fusion et d'acquisition d'un grand laboratoire d'essai Ecossais et qui suppose la prise en charge d'un projet *corporate*, d'un leader fort, qui doit passer du temps là-bas, pendant une période indéterminée, 9 mois, 15 mois, 2 ans peut-être, tout dépend de sa faculté à faire avancer vite le projet, et qui passe par la fermeture progressive, plus ou moins rapide, du site Ecossais. C'est la chance que Jean-Paul attendait parce que c'est la mise à l'épreuve classique du jeune cadre prometteur de 33 ans. C'est sa dernière mise à l'épreuve d'une certaine façon. Et Christophe lui dit donc « c'est génial, parles-en à Hélène et rappelle moi, *tu as le choix...* ». L'histoire veut que Jean-Paul raccroche et qu'au moment où il raccroche, il sait qu'il n'ira pas. C'est lui qui le raconte comme ça. Je ne sais pas, je ne suis pas dans sa tête au moment de l'histoire. Ce que je sais c'est qu'il me dit « quand j'ai raccroché le téléphone, j'ai su que je n'irai pas, j'ai su que c'était peut-être une énorme bêtise mais j'ai su que je n'irai pas. Donc l'histoire consiste à expliquer pourquoi Jean-Paul, le samedi soir, appelle à 22h Christophe chez lui pour lui exprimer son refus. Alors, là aussi, ça fait un peu fiction mélodramatique managériale, ce qu'on lit un peu dans la littérature de gare, mais je pense que c'est vrai, il l'appelle à 22h, sciemment, parce qu'une grande part de son refus tient dans la façon dont l'entreprise s'y est prise pour lui faire cette offre et le mettre en face de ce

dilemme de carrière. Il se dit « puisque c'est ça, moi aussi je vais appeler Christophe chez lui à 10 heures du soir ». Alors Christophe, pour aller très vite, a des amis à dîner. Il reçoit le refus de Jean-Paul qui lui dit en deux temps trois mouvements « je n'irai pas, je t'expliquerai lundi pourquoi, mais c'est non ». Christophe reçoit ça avec le sourire comme d'habitude. Jean-Paul passe une mauvaise nuit, une deuxième.... Je passe sur les détails qui sont que Jean-Paul est marié à une femme qui a son mot à dire sur ces histoires là, il vient également d'avoir une petite fille, une petite Elodie il y a 6 mois, c'est sa première... Jean-Paul nous dit ensuite, « le lundi, je sentais déjà que les gens ne me regardaient pas comme avant ». Encore une fois il dit « je suis un type important, je suis une sorte de symbole, de modèle », ça nous a été confirmé ensuite par une DRH qui s'est exprimée de façon confidentielle sur cette histoire. « Jean-Paul c'était un symbole de réussite, on le regardait comme ça ». Donc, d'un seul coup, explique Jean-Paul, « je ne sais pas ce qui s'est passé pendant le week-end mais les gens savaient, ils ont appris pendant le week-end que je n'irai pas en Ecosse alors que toute la communauté entrepreneuriale s'attendait comme une chose normale à ce que je prenne le projet. Donc les gens me regardaient différemment et ça a été un truc qui, pour moi, m'a forcé à aller encore plus vite dans le bureau de Christophe pour lui poser ma lettre. » Il rentre dans le bureau, il pose sa lettre de démission que Christophe reçoit sans broncher, sans sourire non plus, mais sans broncher, et il repart. S'en suit une période de trois mois extrêmement chaotiques. L'entreprise n'a pas voulu lui faire cadeau de ces trois mois, l'entreprise a voulu qu'il souffre, comme il le dit lui-même, pendant trois mois, au milieu de pairs qui le regardaient de façons diverses. Certains avec jalousie, certains avec envie, certains avec désespoir, certains avec incompréhension. L'entreprise a souhaité, la DRH a souhaité que Jean-Paul voit ça, qu'il voit les conséquences de son acte. Alors dans d'autres entreprises, cela aurait pu se passer autrement, je n'en sais rien. Mais dans celle-ci ça s'est passé comme ça. Fin de l'histoire, Jean-Paul s'en va, il ne s'en porte pas plus mal aujourd'hui. Ce que je n'avais pas dit c'est qu'après le projet écossais, il devait prendre, en cas de réussite, la responsabilité de la filiale américaine. La récompense c'est d'aller aux Etats-Unis, bien entendu ! Pour lui c'était ça, devenir patron de la *business unit* à moins de 35 ans, ça ne c'était jamais vu dans cette entreprise. Il rebondit un mois à peine après son départ effectif de l'entreprise chez un concurrent. Il ne s'agit pas d'une sortie de système, c'est ça qui est important aussi de retenir. Il rebondit chez un concurrent comme patron de la filiale américaine.

Ça fait un peu « histoire parfaite ». Certains pourraient dire aussi « très belle gestion de carrière » : un type qui s'est dit « de toute façon avec tout ce que j'ai en bagages, avec tout ce que je sais faire, avec ma réputation qui a déjà peut-être traversé les frontières de mon entreprises, comme il dit : « si je leur mets un doigt, ça n'aura pas de conséquences ». Il ne s'est pas dit ça au moment où il a refusé, toujours est-il que l'entreprise, elle s'en est mordue les doigts parce que 18 mois durant, 5 chefs de projet « Ecosse » se sont relayés, avec des conflits sociaux sur les bras, avec des problèmes majeurs avec les municipalités et les *councils* locaux, etc. Tout est parfait dans cette histoire, elle manifeste à la fois une capacité et une incapacité. La capacité de ces individus que l'on

5

appelle les *keep layers* dans les grandes entreprises, de prendre les choses à leur compte, de prendre des initiatives et de faire des choses surprenantes au regard de ce que le management normal prescrit. Et puis une incapacité, celle de l'entreprise de se servir de ces histoires. On en a 7 ou 8 dans ce livre. On a voulu en faire quelque chose facile à lire. Même si les processus sociaux, politiques et psychologiques qui sont derrière ces histoires sont extrêmement complexes et que l'on est loin d'avoir terminé de tenter de les expliquer. Les points communs qu'il peut y avoir entre ces histoires qui sont banales. Elles sont banales car dès qu'on raconte une histoire comme ça, « toc », ça rebondit et il nous en raconte une autre : le tissu des histoires de résistances est infini. Simplement aujourd'hui ce n'est pas un tissu, c'est quelque chose de totalement fragmenté, totalement éparpillé. Tout l'enjeu pour les entreprises, c'est de voir et d'analyser ce qu'il y a de « tissu », de réticulaire, derrière toutes ces histoires individuelles.

### **Qu'est-ce qui caractérise ces histoires de résistance ?**

1. D'abord, Jean-Paul, qu'est-ce qu'il a fait ? Il a fait le contraire de ce qui est normalement attendu de quelqu'un comme lui : c'est une première chose. La deuxième chose, c'est qu'il a testé le fond d'une décision : « je ne suis pas le candidat idoine aujourd'hui, parce que ma sphère privée aujourd'hui est prioritaire et l'entreprise ne veut pas le voir », donc la question de cette confrontation entre la sphère publique et la sphère privée est au cœur de ces histoires de résistances. Il y a une contestation qui est substantielle, qui est celle d'un principe fondamental du management dans le cas de Jean-Paul et même de deux principes fondamentaux de ce qu'on appelle le *neomanagement* aujourd'hui. Le premier principe, c'est qu'un futur leader sacrifie la sphère privée au profit de la sphère publique. C'est une évidence partagée du management. La deuxième évidence du management c'est qu'un futur leader est quelqu'un de courageux. Il faut du courage pour laisser sa famille, partir en Ecosse, ne pas savoir quand on revient, ne pas savoir le temps que ça va durer, être dans l'incertitude. Ça aussi c'est un principe très accepté qui fait partie de l'éducation initiale des jeunes cadres à haut potentiel dans les séminaires nombreux auxquels on nous invite dans les grands hôtels de luxe. Ça fait partie des choses qu'on apprend très tôt et qu'on apprend même à l'école de management. On trouve dans notre ouvrage d'autres histoires différentes qui nous racontent des manières différentes d'utiliser les règles du management. Ce qui caractérise aussi ces gens, c'est qu'ils connaissent les principes, ils les ont intériorisés, incorporés à tel point que lorsqu'ils prennent conscience de leur effectivité, de leur mise en action, ils sont capables de les contourner, ils sont capables de tricher en quelque sorte avec les règles et de faire autrement, de détourner. Personne ne détourne, personne ne triche, personne ne résiste par rapport à une règle qu'il n'a pas totalement intériorisée, comprise, et même dans certains cas, dont il est lui-même l'auteur. On a des histoires dans lesquelles les gens font des choses toutes bêtes : aller voir le boss, le grand patron d'une grande entreprise pendant un cocktail directement alors qu'il est entouré de 5 ou 6 grands cadres supérieurs et que ça ne se fait pas. Il est en Chine, le grand boss, pour un cocktail qui célèbre un nouveau réseau de grande distribution, je suis un des

cadres qui est à l'origine de ce grand réseau de distribution, je suis un cadre d'origine chinoise, Français maintenant, mais d'origine chinoise, j'ai appris que mon supérieur direct refusait ou traînait des pieds dans le réinvestissement de la création de nouveaux magasins ce qui met en péril, je le sais parce que je suis expert, le réseau de distribution, met en péril la dominance sur le marché de l'entreprise, etc. Je ne comprends pas pourquoi mes supérieurs sont tellement affectés par ma réussite, donc ma seule chance c'est de crever le cercle des intimes, l'*inner circle*, les gens qui entourent le boss dans cette grande entreprise de l'agro-alimentaire, et d'aller dire au patron ce qui est en train de se passer en 30 secondes juste avant qu'un grand supérieur ne le prenne par le col et dise « hum ! petit, le patron est occupé ». Je me dis, « j'ai fait une erreur monumentale, c'est un principe central, ce n'est pas un principe de hiérarchie, c'est un principe de comportement dans cette entreprise : on ne s'adresse pas au patron directement. Mais je l'ai fait. Et en plus dans un moment festif. Je suis totalement à côté de la plaque. » Et pourtant, là aussi, belle histoire, six mois après, sous décision express du PDG, les sous sont débloqués après qu'effectivement on aura constaté que la hiérarchie traînait des pieds parce que Bruno en l'occurrence, va trop vite, il est trop jeune, il est menaçant. Donc ces cas ne sont pas des « pétages de plombs », ce ne sont pas des pathologies comme le disent certaines entreprises. Quand ces gens s'en vont, résistent, refusent, se rebellent, se révoltent, ils disent « oui, évidemment, on avait bien vu, il y avait des signes, il était stressé, il était anxieux »... On trouve les pathologies là où on veut... « il a les cordes vocales qui s'éteignent très vite, il a un problème de fatigue ce garçon, etc. ». Tout ça fait partie du paysage dans lequel l'entreprise, vue de manière générale, minimise le caractère extrêmement significatif de ces mouvements individuels dont on verra plus tard qu'ils peuvent peut-être devenir des mouvements sociaux.

Je fais un deuxième point sur le contexte qui fournit des pistes explicatives de ces histoires et du fait qu'elles prennent un sens nouveau aujourd'hui. Premier constat : le cadre, le manager, l'expert, enfin, tous ces gens que l'on appelle « hautement qualifiés » sont au centre d'une contradiction insondable qui est celle du management contemporain dont ils sont à la fois les acteurs et les victimes. Cette contradiction c'est celle qui existe entre l'organisation dite « entrepreneuriale », l'entreprise flexible, ouverte, l'entreprise libérale, le management libéral, la décentralisation, la participation, toutes ces choses là, sont au cœur du discours et des rhétoriques managériales. Donc la possibilité d'être dans cet espace d'autonomie, et a fortiori quand on est un cadre, on est un élément largement rhétorique. Parce que de l'autre côté, l'entreprise n'a peut être jamais été aussi hiérarchique, asymétrique, stratifiée et pour tout dire, non démocratique. En tout cas moi les entreprises que je vois, elles se renforcent véritablement dans l'oligarchie, c'est-à-dire le modèle inverse de la démocratie. Au milieu de ça, au centre de cette contradiction, et c'est une contradiction, et les entreprises savent bien jongler avec ça, c'est pour ça qu'il y a de la communication, c'est pour ça que les entreprises n'investissent plus dans les DRH mais dans les directions de communication, il y a un flou artistique total. Ça veut dire quoi être un cadre ? Est-ce que ça veut dire être un hiérarque, représentant sur le terrain, fonctionnaire, comme disait Tocqueville, de la

7

domination, ou est-ce que ça veut dire la personne qui transmet, qui diffuse, le message de l'*empowerment*, le message de l'entrepreneuriat, de l'initiative, de l'expression... le message de l'entrepreneur ? Je ne sais pas. Je ne sais pas et moi-même j'y suis confronté, et moi-même très haut dans la hiérarchie je suis confronté à ce dilemme. Donc le flou politique de l'organisation se renforce à mesure que ces contradictions elles aussi se renforcent. C'est quand même intéressant de voir que l'entreprise décentralisée n'a jamais été aussi hiérarchique. La difficulté pour le cadre vient que la difficulté, encore une fois, en tant que cadre, je suis dépositaire de la docilité. Le comportement normal du cadre c'est la docilité, la fidélité. Y compris parce que c'est une condition pour faire partie un jour du groupe des grands cadres. Quand on devient PDG d'une entreprise c'est parce qu'on a montré qu'on était docile, qu'on était obéissant, qu'on savait ce qu'il fallait faire, qu'on était conforme et pour tout dire conformiste. Donc les mises à l'épreuve du conformisme elles sont mises à l'épreuve dans une carrière. Donc voilà j'ai cette première injonction qui est là. Et de l'autre, je suis quand même le garant de la souplesse, de l'initiative, de la prise de risque. Donc bref, en France on est arrivé à un point de rupture dans cette contradiction, la corde vrille et est en train de se casser. Et au plan individuel se sont les cadres qui sont en train de montrer au travers de ces histoires, qui ne sont plus officieuses, c'est ça qui m'intéresse aussi, ce sont des histoires qui sont mises au jour, ils expriment que la corde, entre ces deux extrêmes du comportement d'un cadre est en train de casser. Elle a vrillé pendant des années. La contradiction et l'ambivalence, je pense que ça a été trop long.

Deuxième constat, je voudrais qu'on sorte de deux images faciles de la résistance du cadre. La première c'est l'image d'Epinal que l'on appelle le syndrome de la chambre d'hôtes, vous savez. Le syndrome de la chambre d'hôtes, c'était ces cadres richement dotés à tous égards qui un jour partaient avec l'intention de s'acheter une vigne, de monter un truc dans le Lubéron avec des issues diverses et variées. Il y a des centaines d'histoires comme ça, beaucoup sont revenus dans le système parce que c'est un métier la vigne, il ne suffit pas d'avoir eu une grosse enveloppe ou des stocks-options. Ce n'est pas non plus l'histoire du retrait. Je n'ai jamais vu un cadre en retrait. Je vois des cadres qui à travers ces mouvements, ces actions, font preuve d'un engagement. Le retrait, partir, l'exil, c'est de l'engagement. C'est comme ça qu'il faut l'interpréter me semble-t-il et pas du tout comme un retrait. Les cadres n'ont jamais été aussi motivés qu'aujourd'hui, le travail est une valeur majeure pour eux. Simplement il y a des conditions pour lesquelles on est d'accord pour le faire. Ces résistances, c'est un signe d'engagement, c'est un signe d'extrême motivation.

8

Troisième constat : le respect de la vie privée. Là aussi, le management, pendant des années, a été théorisé et pratiqué, par exemple dans le management paternaliste et pas seulement, fondé sur l'effacement des frontières entre le privé et le public, entre le personnel et professionnel. Sans compter les entreprises qui s'occupaient du personnel dans le privé. Un cadre, c'est quelqu'un qui est noyauté. Quelle est sa première famille ? Sa première famille c'est Rhone-Poulenc, c'est EDF, etc. C'est ça la famille. Je voudrais dire deux choses là-dessus. D'une part la nouvelle entreprise à travers le néomanagement a affaire

non seulement à une sphère privée d'un côté et une sphère publique de l'autre, elle a affaire à des personnalités incroyablement composites. Et d'ailleurs, c'est elle-même qui a découpé en morceau les cadres d'une certaine façon. Simplement elles s'intéressent à certains de ces morceaux et elle laisse les autres. Donc elle n'a jamais affaire à des personnalités entières. Face à des dilemmes de carrière, c'est une personnalité entière qui agit. Ce ne sont pas des séminaires sur le coaching qui permettent de faire face à ça. C'est un choix politique de découper le cadre en morceaux. Aujourd'hui parfois les morceaux se recollent face à des coups de fil à 22h le vendredi alors que je suis devant la télé en train de regarder Thalassa. L'entreprise franchit allègrement, selon son bon vouloir, toutes ces frontières. Je ne sais pas, appelez ça du respect, appelez ça comme vous voulez, c'est de l'inattention, un manque de vigilance aussi. Il n'y a pas d'intention de nuire, ce n'est pas les méchants et les gentils. Simplement, là aussi, cela manifeste une contradiction qui est ingérable pour l'entreprise. D'un côté, l'ultra personnalisation des rapports de travail que les cadres connaissent. Là encore, le maître mot est l'accompagnement. Aujourd'hui on ne gère plus les carrières, on accompagne les gens. L'entreprise donne la main aux gens, leur paie des séminaires... Je parle de ces cadres à succès, je parle pas des autres, les 90% dont on ne s'occupe pas mais de ces 10% qui, quand ils se rebellent, font bouger l'entreprise. L'ultra psychologisation d'un côté du rapport au travail, avec ce qui va avec, le coaching, les consultants assoiffés qu'il peut y avoir derrière, la socialisation du cadre est, d'un côté, ultra psychologisante. Et de l'autre côté, on a une ultra dépersonnalisation. Le politique il est impersonnel, quand on ferme un site, etc. Et ça je crois que ça ne passe plus. A partir d'un certain moment, quand on voit aujourd'hui comment le destin des organisations se sépare du destin de ses membres, c'est-à-dire qu'on revient sur un principe fondateur du management qui consistait à dire « il y a une communauté de destins entre les cadres, et entre les membres en général, et l'entreprise, quand l'entreprise va mal, nous allons mal, quand l'entreprise va bien nous allons bien ». Aujourd'hui ce n'est pas ça, c'est le contraire. D'une certaine façon, plus l'entreprise va bien, plus les gens vont mal. Il y a quelque chose de cette nature qui est en train de se produire aujourd'hui. Quand on a affaire à des cadres, à des contrôleurs de gestion qui savent très bien, dans l'intimité, comment l'entreprise se porte, ils voient les décisions, par ailleurs qu'elle prend. Il y a vraiment une zone passionnante de résistance dans les services de contrôle de gestion, les services de finances, les services de comptabilité, il se passe des choses passionnantes aujourd'hui, pour l'instant dans leur tête.

9

Quatrième constat : il y a une extrême violence dans ce décor. L'acte de Jean-Paul il est violent. Il n'y a pas de résistance sans violence. Surtout ce qui explique cette violence ou la réémergence de du caractère significatif de ces histoires aujourd'hui, c'est que les organisations sont marquées par l'indifférence totale au sort des autres. Une entreprise mondialisée, qui achète, dés-achète, qui se vendent, qui se dé-vendent, qui sont des puzzles, qui sont des enchevêtrements de *business units*, de filiales, de pays, de territoire, de marchés, de régions, de segments. Ces puzzles-là sont composés de gens qui ne se croisent jamais, qui ne se connaissent absolument pas. Comment voulez-vous

être solidaire de quelqu'un que vous avez croisé pendant 3 mois, 4 mois, 5 mois. Les cadres sont tous les intérimaires de quelqu'un. On est indifférent au sort des intérimaires. Donc il faut qu'on se débrouille nous-mêmes. Et en plus il faut qu'on se débrouille nous-même parce que c'est ce que l'entreprise nous dit de faire. Il y a là une convergence fantastique. L'entreprise nous dit de nous débrouiller, de gérer notre vie, notre destin, notre carrière, etc. et en plus, je suis le seul à pouvoir le faire parce que le voisin, quand c'est pas un copain, et même quand c'est un copain, je ne sais pas si je peux compter sur lui. Le tableau est un peu noir, il y a encore de l'affectif dans les organisations, mais je pense que les entreprises, intentionnellement ou pas, font ce qu'elles peuvent pour qu'il y en ait le moins possible. Et par conséquent la résistance, quand elle prend forme, elle a plus de mal.

On raconte deux histoires dans le livre pour illustrer cette idée, en voici une. C'est l'histoire de la clique des chercheurs. La clique des chercheurs, c'est un jour un comité central de R&D dans une belle entreprise mondiale de l'agrochimie qui se réunit pour parler d'un certain nombre de projet dont l'un est très avancé. Ça fait 7 ans que le projet est en place. Une cinquantaine de personnes travaille à temps dominant sur ce projet. Le comité se réunit, après une réunion un peu houleuse, et décide d'arrêter ce projet. Après la lecture du rapport du patron de projet qui dit « on y est presque », le comité central décide de tout arrêter. Le patron de projet l'apprend lui aussi, pas le vendredi soir à 22h mais le lundi matin à 8h. Ce qui est intéressant c'est que c'est un directeur de projet, ailleurs, dans cette entreprise, qui l'apprend et dit « mais ça va pas ? c'est inacceptable » et il envoie un message à une vingtaine de collègues chercheurs, patrons de R&D pour leur dire « voilà ce qui s'est passé, qu'est-ce que vous en pensez ? ». L'histoire c'est l'histoire de la montée en puissance de cette clique de chercheurs qui vont décider de façon très rapide d'écrire un rapport à la direction générale, en particulier au vice-président chargé de la recherche, pour lui expliquer, en s'appuyant sur les valeurs de la science, en s'appuyant sur le contenu du projet et pas en délégitimant le fait que c'est au comité de prendre des décisions. Dans ce rapport on ne dit pas que les gens qui ont pris cette décision sont des ignorants ou des incompetents, on explique pourquoi le projet doit et va aller au bout. Une quinzaine de chercheurs l'envoie directement au VP et vont aboutir à deux choses. La première est la prise de conscience par le VP, donc que l'entreprise a écouté. La deuxième est que le patron de projet, 7 ou 8 mois plus tard est réinstallé. Dans l'entre-temps, un patron de labo a décidé de donner une partie de sa caisse noire, 200 000 euros en l'occurrence, pour qu'ils finissent de façon « clandestine » (on supputera que le DP le savait et laissait faire). Enfin, le chercheur américain qui était venu des Etats-Unis pour liquider le projet repart et, une petite année plus tard, le projet va aller au bout, va sortir sa molécule, deux mois plus tard que le concurrent. Bref, une histoire de résistance collective dans laquelle 14 chefs de projets qui ne se sont jamais vus et qui, croyez-le ou pas, ne se verront jamais, ont communiqué pendant 13 mois, pour finir par écrire ou co-signer un rapport qu'ils envoient.

Le leader de cette enclave va obtenir une promotion très significative, à l'image du chef de projet réinstallé qui va devenir patron d'un labo. Encore une merveilleuse histoire, ne vous inquiétez pas, il y en a d'autres qui sont moins drôles dans le livre mais celle-ci est intéressante parce qu'elle manifeste ce qu'on veut dire par résistance créative, par résistance productive. Une résistance qui a deux caractéristiques peut-être :

1) elle n'est pas anti-managériale. Ce n'est pas du tout une résistance contre le comité central, la R&D, contre le VP, il ne s'agit pas de prendre la place des chefs. Ils disent « nous on a fonctionné en projet ». La résistance c'est un projet. Ils ont réinstallé le discours managérial sur des caractères temporaires des initiatives stratégiques dans le monde de la résistance. C'est pour ça que ça fonctionne.

2) 2<sup>e</sup> élément : c'est productif pourquoi ? Parce que ce sont les gens compétents qui s'expriment et donc il s'opère à ce moment là une inversion du pouvoir. L'inversion du pouvoir dans cette entreprise elle est d'autant plus tolérable et acceptable qu'elle est temporaire. Et cette inversion du pouvoir ne signifie pas le coup d'Etat. Simplement, à un moment donné, il faut leur donner la parole, ce sont eux les *boss* sur ce projet.

Il y a donc quelque chose de créatif parce qu'on inverse, on fait comprendre à tout le monde que parfois c'est possible, que le VP se tait, regarde et écoute et, se faisant, sauve la face. Donc on laisse la possibilité au management de sauver la face. Ça aussi c'est très important, la résistance ne doit pas aboutir à l'humiliation du management dans ses prérogatives.

Les leaders de ces enclaves ont un talent qui consiste à bien faire comprendre au management que c'est pas contre eux qu'ils en ont et que le fait de contester cette décision c'est une contestation d'experts, de professionnels, pas de syndicalistes. Ils me l'ont décrit comme ça, ils m'ont dit « on n'est pas des syndicalistes ». Dans l'esprit de ces gens là, ça veut dire « contestation pour la contestation ». « Nous on est là sur un projet précis, un point précis, une décision managériale précise qui est une erreur et, pour le bien de l'entreprise, pas pour la défense corporatiste des chercheurs, pour le bien de l'entreprise, on lui dit qu'elle s'est trompée. Ce n'est pas du tout la même démarche. Certains pourraient dire ça ressemble à un syndicalisme de proposition. Là il s'agit pas de proposer, il s'agit de dire « c'est comme ça ou il va se passer quelque chose » c'est-à-dire que si l'entreprise n'écoute pas, « vous allez voir ce que vous allez voir, et c'est d'autant plus fort qu'on est en clique, qu'on est en enclave, qu'on est plusieurs » et qu'il y a cette cohésion invisible qui traverse les frontières des labos, des entreprises et des sous-entreprises de ce grand ensemble mondial dans lequel s'est passée cette affaire.

3) Nous allons essayer maintenant de donner deux trois pistes pour comprendre pourquoi ça résiste et qu'est-ce que ça devrait faire sonner dans l'esprit des managers ou des chefs d'entreprises.

- Pourquoi ces histoires resurgissent aujourd'hui ? Pourquoi pendant deux bonnes décennies, la résistance n'est pas un sujet de recherche ?

Il y a une raison principale qui est que les années 90, en France en tout cas, ça a été l'époque de la reconfiguration profonde des pratiques managériales à travers ce qu'on appelle le *neomanagement*, ou le *new public management*...

C'est l'époque de l'importation, l'invasion du management dans toutes les sphères de la vie. C'est une époque dans laquelle on était fasciné par ça, on était fasciné par ce qu'on appelle le rôle social de l'entreprise, l'entreprise comme institution... il fallait réhabiliter cette entreprise, c'est elle qui allait sauver la société, l'entreprise de la fin des années 1980, du début des années 1990.

On était préoccupé par un certain nombre de messages « tous DRH, tous managers » qui signifiaient que l'entreprise était notre bien commun et qu'il fallait la sauver. Pendant ces années, beaucoup de chercheurs ont été aveuglés par la bonne pensée managériale. Par le souci aussi très légitime de fonder une autre vision de l'entreprise après des années de catastrophes industrielles au cours desquelles on avait stigmatisé l'entreprise. On n'a pas vu la figure de la résistance dans ces moments là, c'était une figure qu'il fallait mettre un peu de côté. Ce n'était pas le moment d'en parler et on ne voyait pas les effets de cette réhabilitation et on commence à les voir aujourd'hui.

Autre facteur de cet écueil, c'est le manque de vigilance dans les entreprises sur ces questions qui, moi, me confond.

Un DRH m'a dit un jour, il n'y a pas si longtemps que ça : « vous savez, quand on ne respecte pas les gens... on ne s'intéresse pas à leurs histoires, ce n'est pas notre propos à nous. Donc on fait un peu n'importe quoi », dit un grand DRH!

Donc ce livre raconte les ratés du management, les ratés par manque de vigilance. Il y a sûrement de l'incompétence, peut-être, mais je ne suis même pas sûr que ce soit ça le fond du problème. Il y a de l'inattention, du manque de temps aussi. Il ne faut pas oublier une chose, c'est que les entreprises ont perdu nombre de leurs experts en développement social, en diagnostic social, toutes ces grandes instances de consulting interne dans les grandes entreprises qui faisaient un peu attention à tout ça.

Il y avait des services avec pleins de gens qui passaient leur temps à aller écouter, observer ce qui se passait dans les usines, dans les labos, dans les ateliers. Il y en a plus aujourd'hui. Il y a quelques entreprises qui ont un sociologue ou deux mais on ne fait pas grand chose avec un sociologue ou deux. Des gens qui parlaient de social et de politique, dans des rapports, qu'ils présentaient à des gens. Aujourd'hui les DRH elles sont racornies, elles sont réparties, tout le monde est DRH, en particulier les cadres. Donc un DRH central ça devient un spécialiste technique de « rému », de paye, de négociation dans le meilleur des cas, ou des missionnaires de la fermeture de sites, entourés de coach... Ce n'est pas avec ça que l'on voit émerger ces histoires. Et moi je suis frappé par le fait que ces histoires d'enclaves, alors les histoires individuelles qu'on raconte, on en a 15 par jour - on est d'ailleurs en train de faire une base de données là-dessus parce que c'est confondant, ça arrive, ça arrive, ça arrive... Les histoires collectives c'est plus difficile à faire émerger parce qu'encore une fois c'est très habile, c'est dans la fluidité organisationnelle, c'est dur d'identifier l'origine du truc.

Mais quand on avait des DRH ou des services de consultants internes, tout de suite on nous disait, « on va aller à Pontet vous allez voir, je vais vous montrer un truc à l'usine de Pontet », et après, on allait dans le Nord dans l'usine de machin voir les problèmes, etc. Et on rencontrait des gens. Aujourd'hui, je ne suis même pas sûr que les DRH voient ça, savent ça, peut-être les syndicats, ça c'est ce que je ne sais pas.

3<sup>e</sup> point : je pense que l'idée même de résistance a changé plus généralement dans la société. Résister, ce n'est plus vu partout comme être systématiquement contre, comme une sorte de systématisme oppositionnel. Il y a une vision intéressante d'une politologue anglaise qui dit « c'est sortir de la notion d'ennemi pour entrer dans la notion d'adversaire ». Un adversaire c'est quelqu'un avec lequel on va se confronter en parlant de la même chose au fond. Alors que les ennemis, ceux qui sont contre, le manager qui est contre, on ne peut pas se parler, parce qu'on ne parle pas de la même chose. Donc la démocratie c'est des gens qui parlent de la même chose mais qui ne sont pas d'accord sur la même chose. La résistance c'est pareil. La résistance qui est dans l'esprit des managers, dans tout ce qu'on enseigne dans les *business school* de par le monde, c'est quelque chose de clandestin, de pernicieux, d'illégitime, d'illicite, tous les qualificatifs pour exprimer quelque chose qui n'est pas souhaitable. La bureaucratie a été construite pour éviter la résistance, en tout cas pour la canaliser, comme disait Max Weber. Alors quand on est dans cette idéologie de la résistance comme le sont la plupart des managers encore aujourd'hui on oublie une seule chose : on ne peut plus être dans une vision oppositionnelle de la résistance tant l'entreprise est poreuse à ce point, l'entreprise n'a jamais été aussi poreuse qu'aujourd'hui, et ce n'est pas parce qu'elle se rêve « responsable socialement », c'est simplement parce qu'il y a des échanges permanents, comme dans une cellule, de valeurs. Et les histoires que l'on raconte sont des histoires que les gens importent dans l'entreprise, des valeurs qui ne sont pas celles de l'entreprise. Ce sont les valeurs de la famille, de la science, d'autres valeurs que l'on raconte dans le livre... Comme les mouvements sociaux contre l'implantation des Wall Mart, ce ne sont pas des mouvements sociaux contre Wall Mart, ce sont des mouvements sociaux contre la façon dont Wall Mart s'y prend pour s'emparer d'un territoire. Il s'agit ici de la valeur du territoire. C'est donc la société qui rentre dans l'entreprise. Et c'est pour cela que le management ne sait pas faire avec ça. Parce que la science, ce n'est pas une valeur d'entreprise, ce qui est une valeur d'entreprise c'est la mise sur le marché de la molécule, ce n'est pas la façon dont on va traiter cette molécule, 7 ans, 8 ans, 10 ans durant. Donc ce sont des valeurs sociétales qui rentrent et qui, à un moment donné, sont prises par un individu ou un groupe d'individus et que cet individu ou ce groupe d'individus impose à l'entreprise de mettre ces valeurs non entrepreneuriales au-dessus des valeurs entrepreneuriales. Ce sont des moments de félicité ça. Ce sont des moments de félicité parce qu'avant de parler de la façon dont on construit la performance, on va vous dire pourquoi c'est important la science, pourquoi c'est important la famille, pourquoi la durabilité d'un projet c'est important, pourquoi dans certains cas, la solidarité avec un collègue directeur d'agence c'est important... ce ne sont pas des valeurs d'entreprise ça.

13

Donc l'entreprise est d'une porosité totale et c'est bien fait pour elle, c'est elle qui l'a voulu et c'est certainement comme ça qu'elle fonctionne le mieux, sauf qu'il y a beaucoup de conséquences qui ne sont pas prévues, dont un certain nombre sont racontées dans ce livre au travers de ces histoires. Les individus dont on raconte l'histoire ne rêvent pas du grand soir, les jeunes cadres de 30-35, maximum 40 ans, ces individus n'ont pas d'idéologie révolutionnaire, au contraire, ils sont très pro-management, ils sont convaincus que la performance économique de leur entreprise c'est super important. Ils n'ont pas encore fait le renversement qu'on fait certains résistants qui disent qu'on construit d'abord une performance politique, on construira ensuite une performance économique. La performance économique elle est première et ils veulent participer de cette performance économique. Mais, simplement, « l'entreprise fait n'importe quoi et je me sens comptable de ce qu'elle fait donc je lui dis qu'elle déconne ». Et ce n'est pas de la révolution, ce n'est pas de l'idéologie. Mais simplement, plus il y en a des histoires comme ça, plus cela prend un sens politique.

La résistance actuelle dont on parle dans ce livre, c'est une combinaison entre trois formes qui parfois s'entrelacent et dont l'entrelacement fait la force. Les premières sont des révoltes privées, Jean-Paul, au moment où il dit non, il dit non parce qu'il n'a pas envie de quitter sa petite fille, parce qu'il a envie de la voir grandir, c'est tout bête. A un autre moment il dit « c'est le meilleur produit que je ne mettrais jamais sur le marché ça » donc j'ai pas envie de le laisser pendant 9-15 mois. Il le dit avec le vocabulaire du management bien entendu. Les deuxièmes formes de révoltes sont des révoltes d'experts. Des gens qui sont meilleurs sur le sujet que le management et qui, à un moment donné, montre au management qu'il n'a pas le choix. Soit il les écoute, soit il y a un problème. D'autres histoires racontent ça, racontent le fait qu'il y a une menace aussi derrière le fait que si l'entreprise n'écoute pas, elle en paiera le prix. Et d'ailleurs elle en paie le prix dans le cas de Jean-Paul, dans d'autres cas aussi. Le troisième élément c'est que ces révoltes sont politiques. Elles s'appuient sur des inversions temporaires du pouvoir très volontaristes et très claires. Et le paradoxe c'est que, contrairement à ce qu'on dit dans le management, en renversant cette hiérarchie là, cette structure même de pouvoir, l'entreprise peut avancer.

14 Alors les entreprises sont en train de perdre des ressources et de perdre la face quand elles ne savent pas écouter, dialoguer, réabsorber ces mouvements là, comme l'a fait l'entreprise dans le cas des chercheurs. Et surtout, si elles n'écoutent pas ça, elles montreront qu'elles sont incapables, contrairement à tout leur discours actuel, sur le développement durable, sur la responsabilité sociale, etc., qu'elles sont incapables d'être dans la société, d'être sociales. Si elles ne font pas ça, elles confirmeront qu'elles ne sont que des objets économiques sans projet. L'enjeu est énorme parce que nous pensons que l'analyse approfondie de ce type d'histoires, de mouvements sociaux, est la chose qui peut être la plus utile aujourd'hui aux organisations si elles ne veulent pas se comporter exclusivement comme des entités économistes de production et de rentabilité à deux chiffres. Quand on n'est pas content d'un 14% de rentabilité comme dans l'entreprise X, et qu'on dit l'an prochain il faut faire 16%,

on est un objet économique sans projet. Donc les cadres de 30-35 ans, ça ne les intéresse pas. Véritablement. Il y a un effet de génération aussi là derrière, et ce n'est pas pour autant qu'ils partent dans la Drôme provençale ou dans une vigne en Bourgogne, ils essayent autre chose. Les trentenaires essaient. Au moment clé, au moment où la dernière mise à l'épreuve arrive, ils essaient d'envoyer un message dont la signification cognitive est à longue portée sur l'entreprise, beaucoup d'entreprises ne l'entendent pas aujourd'hui. Ce livre est fait pour ça, il y a un message militant à l'intérieur.

J'interviens ici avec une étiquette syndicale mais j'ai envie de réagir d'abord en tant que cadre. Le fait que ces histoires puissent être exprimées et surtout formalisées à travers un ouvrage, est pour moi une grande satisfaction parce qu'il faut libérer la parole sur ces situations là. C'est important. Qu'aujourd'hui le monde de la recherche ce soit intéressé à cette question de la résistance, je crois que c'est intéressant. On a les mêmes difficultés à trouver des cas, des situations, pour que nous puissions faire notre travail de syndicaliste. Lorsque j'ai commencé ce livre, c'est le premier paragraphe, où on trouve tous ces cadres à 6 heures le matin, sur un quai de gare, il se trouve que j'étais dans la même situation et j'étais effectivement avec des cadres dans le TGV, donc ça commençait bien, je me disais a priori ça colle avec un certain nombre de réalités. Lorsque j'ai poursuivi la lecture de ce livre à travers les situations, c'est vrai que le cas de Jean-Paul, je m'y suis retrouvé pleinement parce que j'ai vécu cette situation. Ce n'est pas tout à fait un hasard, c'était il y a un peu plus de 15 ans, j'étais exactement dans le profil décrit par David. Membre d'un comité de direction, directeur de l'informatique et de l'organisation, donc en tant que membre d'un comité de direction j'avais quand même un vrai droit à la parole et un droit d'expression mais au bout du bout, cette contestation qui a duré quand même six mois, je suis sorti de l'entreprise et on m'a dit « on n'a rien à vous reprocher, vous êtes un très bon professionnel mais nous avons quand même décidé de nous passer de vos services ». Ca c'était au 17<sup>e</sup> étage de la maison mère à Barcelone. Je faisais partie de ces cadres à haut potentiel, la preuve en est qu'ils m'ont fait monter en haut, au comité de direction. Le problème relevait d'une vraie divergence stratégique, quand je suis parti, c'est un peu comme le cas de Jean-Paul avec l'Ecosse, il y a eu trois directeurs informatique qui se sont succédés, il y a eu un plan social, l'entreprise a dépensé énormément d'argent dans la refonte de son système pour finalement au bout du bout suivre les préconisations, non seulement que j'avais faites, mais que j'avais faites avec un certain nombre d'experts. J'en ai tiré un enseignement extrêmement fort : c'est d'abord le déficit de confrontation organisée. C'est ce que disait Olivier Sibony dans une étude faite pour Mac Kinsey en disant « pourquoi est-ce que les entreprises prennent les mauvaises décisions ? ». A travers cette étude, il met en évidence que le déficit de débat contradictoire met en péril les entreprises.

16

Quand on dit les ratés management, je me suis dit « mais pourquoi un tel raté » qui leur a coûté finalement très cher ? J'ai quand même un début d'explication : on a parlé de docilité, on a parlé de loyauté, donc la loyauté se transforme en une certaine forme d'aveuglement. Plus on monte dans la hiérarchie, plus on trouve cette espèce de conformisme. Donc, finalement, le

directeur de la filiale France, lorsqu'il allait là-bas à Barcelone, il n'a jamais exprimé une parole différenciée, alternative, contradictoire. Il n'a été que dans le report de la directive ou le report de la contrainte et quand on est face à cette situation, il y a un moment où ça peut coïncider. Par rapport à d'autres histoires qui traitent de la percussion entre ce que l'on peut qualifier de la sphère publique de l'entreprise avec la sphère privée, on le voit bien avec le cas de Jean-Paul. Tous les cadres ne se rebellent pas, il faut déjà avoir une certaine assise, un certain niveau de responsabilité, une confiance, une crédibilité. Tout cela on ne le fait pas à 45-50 ans parce que l'on pense à regarder la carrière et la fin de carrière. Parce que quand on a la capacité de rebondir, on ne regarde pas tout à fait les choses de la même façon. Je ne peux pas m'empêcher de pointer le déficit de formation, initiale et continue. Dans les écoles de management, il faut leur apprendre à faire face à la résistance au changement. La résistance c'est quelque chose de pernicieux. Même si les choses sont aussi en train de bouger, je ne peux pas m'empêcher de pointer cela. La faiblesse aussi vient d'un certain nombre d'échecs de la hiérarchie et, plus on est faible, parfois, plus on est violent. C'est dit aussi dans l'ouvrage, je me suis bien retrouvé dans tout cela. Ce qui frappe à la lecture de ces situations c'est le besoin d'être respectés. Je pense que chaque salarié, et ce n'est pas seulement une affaire de cadre, a une capacité d'indignation. Simplement, quel va être l'élément déclencheur pour qu'il dise : « ça suffit, maintenant c'est trop, c'est la goutte d'eau qui fait déborder le vase ». Ce sont ces expressions qui disent que maintenant on a dépassé la ligne jaune. Il y a donc une question de respect et de dignité, y compris lorsque l'on encadre des cadres dirigeants ou cadres supérieurs. Ce besoin d'être entendu : « je veux comprendre, il faut que ça ait du sens, je veux objectiver, il faut que vous m'expliquiez pourquoi ».

En tant que syndicaliste, je me suis quand même bien retrouvé dans un certain nombre d'analyses. Même si les organisations syndicales échappent à ces phénomènes car on ne se retourne pas nécessairement vers le syndicat quand on est dans une situation de rébellion. Mais quand on dit « cadre autonome, responsable », le cadre pense : « je suis assez grand pour m'assumer, je vais me débrouiller tout seul ». C'est pour cela qu'il ne va pas se retourner vers une organisation syndicale. Ce qui est dit de manière assez précise dans cet ouvrage c'est qu'on ne cherche pas nécessairement à s'appuyer sur un collectif. Bien que dans la petite histoire que j'aurais pu raconter, face à ce déficit de dialogue, à cette absence de débat dans un comité de direction, j'avais quand même demandé à ce qu'il y ait un minimum d'information à donner aux représentants du personnel. Et curieusement, d'ailleurs, la direction de cette maison m'avait accordé que je puisse quand même présenter le projet qui était un projet de refonte du système d'information qui constituait l'objet même de la divergence, que je puisse effectivement l'exprimer auprès d'un certain nombre d'élus. Et non seulement j'avais le soutien d'un certain nombre de collègues, mais j'avais également le soutien des représentants du personnel de la maison qui ne comprenaient pas pourquoi d'ailleurs on n'était pas allé sur un vrai débat là-dessus.

17

Donc en tant que syndicalistes, ça nous interpelle, on n'a pas eu le temps de parler de la polyarchie qui est quand même un moment important dans l'ouvrage qui dit qu'il faut sans doute imaginer de nouvelles formes de gouvernances et alors là lorsque j'ai commencé à lire le chapitre, je n'ai pas pu m'empêcher de faire le rapprochement avec un certain nombre de nos travaux depuis quelques années, lorsqu'on disait : « il faut de la pluralité », « il faut de la pluridisciplinarité », « il faut du multi-acteur, du multi-partie prenante ». Partie prenante interne et partie prenante externe, quand on dit RSED, responsabilité sociale, ce n'est pas un objet d'image, la responsabilité c'est d'abord un principe d'action et dans cette action il y a la confrontation avec toutes les parties prenantes, y compris les parties prenantes externes. Concrètement cela veut dire que l'entreprise ne pourra plus durablement ignorer à la fois la sphère privée qu'est la demande des salariés, des cadres, de la reconnaissance « ma vie de famille, ça existe, mes enfants ça existe », elle ne pourra plus non plus éluder un certain nombre de problèmes de société. Elles ne peuvent pas vivre dans une seule bulle qui serait la bulle de marché. Cela n'est plus possible. Il y a des choses qui devront donc évoluer et ce mode de gouvernance devra évoluer. La proposition qui est faite dans cet ouvrage de ce concept de polyarchie - je ne vais pas le présenter parce que ça serait d'abord plutôt à David Courpasson de le faire et puis vous lirez certainement cet ouvrage - nous va bien parce qu'il croise un certain nombre de travaux.

Quand on a réclamé autour des cadres « Cinq droits » : un vrai droit à la parole, un droit d'intervention, un droit d'alerte (il n'est pas question de l'alerte professionnelle, ce qui est un peu dommage car le législateur a un peu bougé là-dessus)... Il y a quand même des dispositifs aujourd'hui autour de l'alerte professionnelle, au départ, rappelez-vous, la loi Sarbanes-Oxley, uniquement sur les affaires économiques, comptables et financières, puis le Grenelle de l'Environnement, on va un petit peu plus loin, et demain, est-ce que le périmètre des objets de contestation et donc de lancement d'alerte, donnant lieu à une garantie et quand même à une protection parce que, si ça avait existé il y a 15 ans, je pense que si j'avais eu une garantie, je pense que même en tant que cadre dirigeant j'aurais lancé une alerte professionnelle parce que l'entreprise était effectivement en danger. Moi je l'ai perçu comme ça et la suite m'a effectivement donné raison. Donc cette alerte professionnelle c'est quand même un espace qui permet et qui donne aujourd'hui un certain nombre de possibilités. Et puis dernier clin d'œil puisqu'on demandait un droit à démission légitime, ça fait partie des revendications que l'on a formulées. Pourquoi ? Parce que dans certaines circonstances il est souhaitable que le cadre qui n'a pas d'autre choix que de se soumettre ou de se démettre, eh bien s'il se démet, dans des circonstances bien établies bien sûr, il doit avoir droit à des indemnités. Et puis dans nos travaux, on a prolongé un petit peu ces « Cinq droits » autour de « 10 conditions » d'exercice de la responsabilité professionnelle. Lorsque l'on a eu la conférence internationale des cadres à Melbourne à laquelle j'ai participé, c'est moi qui ai porté ce dossier, c'était il n'y a pas très longtemps, on a présenté ces dix conditions dont un certain nombre tourne autour d'un management responsable, le respect d'un certain nombre de normes. On souhaite aujourd'hui aller un petit peu plus loin en termes d'intégration de tout cela dans les normes

internationales, on a une rencontre qui est prévue avec sept organisations syndicales internationales auprès du BIT. Cela fait donc partie effectivement de nos préoccupations.

Un dernier mot sur le pourquoi on ne se retourne pas vers les organisations syndicales. Je n'ai pas la prétention d'avoir toutes les raisons mais je vois quand même une première chose : je disais tout à l'heure : « le cadre est responsable », surtout s'il a ce niveau de responsabilité, c'est d'abord lui qui est monté au créneau et ça a été très bien expliqué ce matin. Il y a une autre raison, il faudrait que les organisations syndicales soient à minima capables d'expliquer ces situations, qu'elles soient capables de les comprendre et qu'il y ait une certaine sympathie pour ces publics qui vont, à un moment donné, exprimer une contestation. Force est de constater que ce n'est pas toujours le cas. Il y a aussi le fait certainement que l'organisation syndicale a une autre image. On a eu un débat extrêmement intéressant entre nous, en tant que CFDT Cadres avec la CGT cadres et ingénieurs, lorsqu'on a commencé nos travaux lors d'une initiative internationale sur ce qu'on a appelé la responsabilité sociale des cadres avec d'autres partenaires (1) , le CJD, le CJDES, deux ONG : Ingénieurs Sans Frontières et la Fondation pour le Progrès de l'Homme et puis un autre partenaire qui représente le monde académique : la fondation de l'École de Paris du Management, il y aura dans très peu de temps une présentation de cet ouvrage de D. Courpasson et puis de Thoenig avec la présence de François Chérèque. Eh bien force est de constater que quand on a eu les premiers débats, là je parle avec la CGT, ils étaient effectivement sur un droit de refus, on était sur un certain nombre de préoccupations comme le droit d'opposition, on voit bien qu'il y avait certaines différences d'analyses.

Le syndicalisme a certainement un espace à trouver pour que cette contestation ne soit pas simplement un espace flou. Comment faire quelque chose qui permettrait d'abord à donner de la visibilité à tout cela, de remonter l'arbre des causes pour prévenir en même temps des situations de cette nature parce que le cadre lui, qu'il s'en sorte ou qu'il s'en sorte pas, est-ce que le système a changé ? Est-ce que la pratique managériale a changé ? Est-ce que le système de pilotage de l'entreprise a changé ? Est-ce que la gouvernance a changé ? Je ne vois pas comment un individu seul pourra effectivement porter des préoccupations comme celles-ci. Et là, il y a un vrai espace pour le collectif, il y a un vrai espace pour le syndicalisme, mais à condition qu'ils puissent reconnaître les identités professionnelles et les identités de métier. C'est à mon avis un enjeu capital pour les 10 et les 15 ans qui viennent.

19

(1) <http://www.responsabilitesocialesdescadres.net/>