

DOSSIER DU PARTICIPANT

Si les différents secteurs de l'économie sont très diversement touchés par le retournement de conjoncture depuis un an, la crise a confirmé, voire renforcé des mutations à l'œuvre depuis plusieurs années. Politiques de gestion, réorganisations, *reporting* permanent... les cadres font face comme les autres salariés à une organisation de plus en plus inadaptée du travail. Un changement majeur est à l'œuvre : une césure marquée entre le *top management* et le management de proximité. Sans visibilité sur la stratégie ni sur l'avenir, les cadres ressentent et dénoncent la rigidité d'une gouvernance lointaine, *top-down*, essentiellement tournée vers le court terme et l'actionnaire. Une gouvernance qui se préoccupe peu des métiers et des compétences.

La crise exacerbe ainsi un management par les résultats (financiers) et non par les objectifs (de travail), d'une valorisation du *reporting* aux dépens de l'initiative, d'une réorganisation permanente qui génère stress, mal-être ou retrait. A la fois salariés managés comme tous leurs collègues et relais dans leur structure, les cadres sont pénalisés quand ils osent alerter ou dénoncer ces faiblesses. Désormais, ils posent des questions sur leur mission, sur le périmètre de leur responsabilité et de leur autonomie.

La coupure entre cadres et direction consommée, la place du cadre malmenée : c'est l'entreprise en tant que metteur en scène du travail et des responsabilités qui est questionnée. Cette crise rend encore plus inacceptables des modes de management et de gestion standardisés, déshumanisés. Elle contribue à mettre à jour les défaillances des directions générales et d'un système global de gouvernance. Le fameux malaise des cadres dévoile une crise de l'entreprise. L'enjeu pour l'avenir est bien de repenser le management en termes de responsabilité, de valorisation des compétences, des métiers, et d'équipement collectif des individus.

Xavier BARON. Expert en gestion de ressources humaines, BCRH

Patricia BLANCARD. Secrétaire générale adjointe CFDT Cadres

Jean-Paul BOUCHET, Secrétaire général CFDT Cadres

Patrick CONJARD. Chargé de mission, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

Olivier COUSIN. Professeur des universités, Université Victor-Segalen Bordeaux 2

Francis GINSBOURGER, docteur en Sciences Economiques. FG-IDO, Intervenant dans les Organisations

Mylène JACQUOT. Secrétaire générale adjointe Uffa-CFDT

Bernard JARRY-LACOMBE. Secrétaire national CFDT Cadres, Observatoire des Cadres

Anne PEZET. Professeur de management, Université Paris-Dauphine

Sophie POUCHIC. Chercheuse en sociologie, CNRS, Centre Maurice-Halbwachs

Franca SALIS-MADINIER. Secrétaire nationale CFDT Cadres

Laurent TERTRAIS. Chargé de mission information et communication CFDT Cadres, Observatoire des Cadres

Chaque participant recevra par mail les actes du colloque

*En application de l'article 34 de la loi Informatique et Libertés en date du 6 janvier 1978, vous disposez par ailleurs d'un droit d'accès, de rectification, de modification et de suppression concernant les données qui vous concernent. Vous pouvez exercer ce droit en nous écrivant par mél ou à l'adresse suivante :
CFDT Cadres - 47, avenue Simon-Bolivar - 75950 Cedex 19*

8h45. Accueil

Introduction. Un colloque pour et par les acteurs du travail. Jusqu'où la crise actuelle remet-elle en cause l'organisation et la gestion du travail ? Quelles questions et perspectives au-delà de la crise... Bernard Jarry-Lacombe, Observatoire des Cadres

Clés de lecture. La crise comme révélatrice de transformations à l'œuvre de longue date
Francis Ginsbourger, intervenant dans les organisations, chercheur associé CGS MinesParisTech

9h15

1^{ère} session. Le travail des cadres au cœur des transformations

Qu'est-ce qui change au quotidien pour les cadres dans leur activité de travail, leur comportement, leurs marges de manœuvre ? La place et le rôle des managers, notamment les managers de proximité, sont-ils réinterrogés, voire remis en question ? Animatrice : Franca Salis-Madinier, CFDT Cadres

Paroles d'acteurs. Marc Amiaud, Hewlett-Packard. Yves Montagnon, France Télécom

Intervenant. Francis Ginsbourger, intervenant dans les organisations, chercheur associé CGS MinesParisTech

2^{nde} session. Replis ou engagements, quelles paroles et réactions individuelles ou collectives ?

Comment les cadres réagissent-ils aux difficultés et aux changements ? Quelles actions ont été engagées pour y faire face ? Animatrice : Patricia Blancard, CFDT Cadres

Paroles d'acteurs. Franck Daout, Renault. Lubiku Miankeba, Alcatel-Lucent

Intervenante. Sophie Pochic, chargée de recherche CNRS en sociologie

12h30-14h00. Déjeuner libre

14h00

Table ronde. Management, gouvernance, ressources humaines : questions et perspectives

Quelles perspectives d'évolutions sont-elles envisageables dans le fonctionnement de l'entreprise, la gouvernance et la gestion des ressources humaines ? Animateur : Bernard Masingue, directeur de formation corporate

Parole d'observateurs

Changer la gouvernance

Marc Fleurbaey, directeur de recherche, Université Paris-Descartes

Questionner la « science » du management

Anne Pezet, professeur en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine

Manager le travail

Patrick Conjard, chargé de mission, Agence nationale d'amélioration des conditions de travail, Anact

Réengager les RH

Xavier Baron, expert RH. Dominique Azam, directeur des Affaires sociales, Saint-Gobain

16h00. Conclusion

Agir en proximité avec les cadres

Jean-Paul Bouchet, secrétaire général CFDT Cadres

17h30. Fin du colloque

Intervenants

Dominique AZAM. Conseiller en informatique. Directeur des affaires sociales, Saint-Gobain. Délégué au GIE Saint-Gobain Développement (depuis 2000). Ancien conseiller général (UDF) de l'Aveyron (1986/2001). Ancien président de la communauté des communes du Réquistanais (1995/2001). Ancien conseiller régional (UMP) de Midi-Pyrénées (élu dans l'Aveyron). Membre du groupe de travail "familles et entreprises" mis en place par le ministre délégué à la Famille et chargé de préparer la Conférence de la famille (2002-2003).

Xavier BARON. Expert en gestion de ressources humaines. Il cumule une double expérience d'étude et de conseil (Entreprise et Personnel, Développement et Emploi, CM International) et de responsabilités dans des fonctions RH en entreprise. Economiste et sociologue, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, il a travaillé dans les domaines de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de la formation, du temps de travail et de la gestion par projet. Il concentre son activité actuelle sur le travail intellectuel et la production immatérielle et collabore à l'AEF.Info et est membre du comité de rédaction de la revue Métis-Correspondances européennes du travail. Il enseigne ponctuellement (UVSQ, 2009). Membre du Conseil scientifique de l'Observatoire des Cadres.

Quelques publications

Crise. L'entreprise confrontée à ses tentations, AEF.Info, octobre 2009

Managers. La guerre des talents n'aura pas lieu, AEF.Info, septembre 2009

Loué soit le client, du recours à l'imaginaire religieux dans le management, Cadres-CFDT n°434, 2009

Fin des 35 heures, fin d'un droit inutile ?, Metis, décembre 2008

Sens du travail, la singularité française, Metis, juin 2008

La GPEC pour ceux qui en font. Guide des pratiques, enseignements et chausse trappes, (avec Grégory VLAMYNCK) E&P, 2008

Quels dialogues entre chercheurs et consultants ?, Savoires, 2008

Le licenciement pour motif personnel. Un nouvel outil de gestion, Cadres-CFDT n°425-426, 2007

Travail intellectuel, production immatérielle et nouvelles identités professionnelles,

in *La Gestion des Ressources Humaines* (ss dir. Franck BOURNOIS et Pierre LECLAIR), Economica, 2004

Patrick CONJARD. Chargé de mission à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), département « Compétence, travail, emploi » en charge d'animer le travail de capitalisation sur la problématique « management du travail ». Il intervient notamment sur le champ de la professionnalisation et du management en lien avec les conditions de travail. Titulaire d'un DESS d'ingénierie, il a travaillé successivement sur des fonctions de prévention, de formation et d'emploi dans un groupe industriel du secteur de la chimie pendant une dizaine d'année avant d'intégrer l'Anact.

Quelques publications

La construction des parcours professionnels. Enjeux et leviers d'action des entreprises, Education permanente, 2009
Acquérir et transmettre des compétences. Et si on se formait au travail ? (avec Bernard DEVIN), Anact, 2009
Agir sur la professionnalisation (avec Bernard DEVIN), Anact, 2007
Du management des compétences au management du travail collectif. Contribution à l'ouvrage (ss dir. Bernard DEVIN, Christian JOUVENOT, Florence LOISIL), Anact, 2009

Olivier COUSIN. Professeur des universités (Université Victor-Segalen Bordeaux 2, Laboratoire d'analyse des problèmes sociaux et de l'action collective ; Centre d'Analyse et d'Intervention Sociologiques - EHESS). Ses domaines de recherche portent sur la sociologie du travail et de l'éducation.

Quelques publications

Entre contrainte et plaisir, le travail des cadres, Sciences humaines, décembre 2010
Les cadres face aux mutations du travail, Education permanente n°178, 2009
Quelle place pour le travail, Interventions économiques n°39, 2009
Les cadres à l'épreuve du travail, Presses Universitaires de Rennes, 2008
Quelle place accordée au travail ?, L'homme et la société n°162, 2008
La construction des inégalités hommes/femmes dans l'entreprise. Une analyse de cas dans la métallurgie, Sociologie du travail vol 49, 2008
L'école face aux parents. Analyse d'une pratique de médiation (avec Patrick BOUVEAU et Joëlle FAVRE-PERROTON), ESF éditeur, 2007
Le sens du travail dans un contexte de dérégulation. Le cas des cadres d'entreprise, Recherches sociologiques et anthropologiques n°2, 2006

Marc FLEURBAEY. Economiste, directeur de recherches au CNRS, membre du Centre de Recherche Sens Ethique Société à l'Université Paris-Descartes. Il été auparavant administrateur de l'Insee, puis professeur d'économie aux universités de Cergy-Pontoise et de Pau. Ses recherches portent sur le bien-être social et la justice distributive.

Quelques publications

Capitalisme ou démocratie? L'alternative du XXIème siècle, Grasset, 2006
Workplace Democracy as a public Good, Revue de Philosophie Economique 9: 103-124, 2008
Justice sociale et utopies nouvelles dans la mondialisation, in A.-M. DILLENIS (ed.), Mondialisation : utopie, fatalité, alternatives ?, Bruxelles : Facultés Universitaires Saint-Louis, 2008
La solidarité à la recherche d'un projet de société, in V. PEILLON (ed.), Inégalités et justice sociale. Débats et défis contemporains, Ed. Le Bord de l'Eau, 2008
L'avenir est à la démocratie", Raison Publique 4: 21-24, 2006

Francis GINSBOURGER, docteur en Sciences Economiques. Ancien gestionnaire de programmes de recherche, d'expérimentation et de valorisation au Ministère de la Recherche et de la Technologie (1986-92) puis à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de Travail (Anact) jusqu'en 1998. Intervenant dans les entreprises et les organismes publics, en appui à des dialogues entre des parties prenantes à des changements organisationnels et de métiers, depuis 1998. Chercheur associé au Centre de Gestion Scientifique (CGS) de MinesParisTech depuis 2004. Créateur de la société "FG-IDO, Intervenant dans les Organisations" en 2009.

Quelques publications

Ressourcer la critique de l'organisation du travail, Cadres-CFDT n°437, novembre 2009
Face aux suicides professionnels, Esprit, novembre 2009
Définitions du travail et pouvoir d'organisation. A propos du phénomène risques psychosociaux, CadresCFDT n°434, 2009
Des services publics face aux violences - concevoir des organisations source de civilité, Anact, 2008

Bernard MASINGUE. Directeur de la formation de Veolia Environnement. Directeur adjoint du campus Veolia Environnement. Ancien directeur des ressources humaines et membre du comité exécutif de l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (Afp) (2000-2003). Membre de la Commission du débat national université-emploi (2006).

Anne PEZET est professeur de management à l'Université Paris-Dauphine, chercheur à Dauphine Recherches en Management. Elle est par ailleurs co-fondatrice du groupe Critique et Management (CriM) qui a pour objet de regrouper des chercheurs en sciences de gestion soucieux de porter un regard nouveau sur leur discipline et ses conséquences sur la société. Ses travaux de recherche actuels portent sur l'histoire des pratiques de management et sur les effets économiques, sociaux et politiques des méthodes de management.

Quelques publications

L'Etat des entreprises 2010, La Découverte, 2009

Le petit bréviaire des idées reçues en management (avec Samuel SPONEM), La Découverte, 2008

Sophie POUCHIC est chercheuse en sociologie au CNRS, au Centre Maurice-Halbwachs et chargée de cours à l'EHESS. Elle a participé à la fondation et à l'animation du Groupe de Recherche GDR Cadres (Cadres, Dynamiques, Représentations, Entreprises et Sociétés), Unité CNRS, qui a rassemblé les chercheurs en sociologie, histoire, gestion sur la catégorie des cadres pendant 8 ans (2001-2009). Ses enquêtes portent sur les carrières des cadres, sous l'angle des accidents de carrière (licenciement, restructurations), du plafond de verre (difficulté des femmes à accéder aux postes de direction) et d'un éventuel engagement syndical.

Quelques publications

Un engagement incongru ? Les cadres et le syndicalisme, l'exemple de la CFDT (avec Cécile GUILLAUME), Revue Française de Science Politique, vol. 59, n°3, 2009

Les carrières des cadres au cœur des restructurations: l'ambivalence des effets de genre (avec Cécile GUILLAUME), Sociologie du travail, vol. 51, n°2, 2009

Les cadres et la menace du chômage : mobilisation catégorielle contre un risque récurrent, in Sociologie des groupes professionnels (ss dir. Didier DEMAZIERE, Charles GADEA), La Découverte, 2009

Les cadres au cœur des réorganisations : le travail comme point aveugle, Cadres-CFDT, n°432, 2008

La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre (avec Cécile GUILLAUME), Travail, Genre et Sociétés, n°17, 2007

Marc AMIAUD, délégué syndical CFDT. Hewlett-Packard.

Patricia BLANCARD. Secrétaire générale adjointe CFDT Cadres - ancienne Secrétaire nationale de la FGMM-CFDT - en charge de la formation syndicale, des chercheurs, de l'emploi, formation, stages, compétences. Trésorière d'EUROCADRES. Administrateur Apec et Afp.

Jean-Paul BOUCHET. Secrétaire général CFDT Cadres. Directeur de système d'information. Président d'UNI-Europa Cadres. Ancien membre du bureau du Conseil d'administration de l'Apec (2001-2009). Ancien vice-président d'EUROCADRES (2001-2009).

Franck DAOUT, délégué syndical CFDT. Centre Renault de Rueil-Lardy.

Bernard JARRY-LACOMBE. Ingénieur. Secrétaire national CFDT Cadres, en charge de l'Observatoire des Cadres, du système d'information, de l'offre de services et des partenariats.

Mylène JACQUOT. Conservateur en chef des bibliothèques. Secrétaire générale adjointe de l'Uffa-CFDT, en charge du dossier « rémunérations et pouvoir d'achat ». Membre du Bureau national CFDT Cadres et du Conseil d'administration de l'Observatoire des Cadres.

Yves MONTAGNON, délégué syndical. France Télécom.

Franca SALIS-MADINIER. Secrétaire nationale CFDT Cadres – ancienne responsable du secteur télécoms à la F3C CDT -, en charge des questions de société (diversité, égalité, engagement, handicap...), gouvernance des entreprises et des questions économiques. Vice-présidente d'ICTS (Information and Communication Technology Services).

LE TRAVAIL ET L'ENGAGEMENT DES CADRES A L'ÉPREUVE DE LA CRISE

Lectures

En accès libre sur www.cadres-plus.net/
Publications / Cadres CFDT

Xavier Baron

Note de lecture. Pierre Boisard, Le nouvel âge du travail

Hachette Littératures, coll. « Tapage », 2009, 211 pages

Cadres-CFDT n°437, novembre 2009

Olivier Cousin

Carrière et identité. Les cadres face à la fin du modèle intégré

Cadres-CFDT n°404, mai 2003

Emmanuel Couvreur

Conditions de travail en ingénierie. Un défi pour la CFDT Renault

Cadres-CFDT n°428, mars 2008

Francis Ginsbourger

Ressourcer la critique de l'organisation du travail. Que nous disent les suicides professionnels?

Cadres-CFDT n°437, novembre 2009

Francis Ginsbourger

Définitions du travail et pouvoir d'organisation. A propos du phénomène « risques psychosociaux »

Cadres-CFDT n°434, mai 2009

Jacques Monat

Note de lecture. Henri Pinard, La gestion des ressources humaines en France. Histoire critique

L'Harmattan, 2008. 217 pages

Cadres-CFDT n°435-436, août 2009

Anne Pezet

« Avec cette nouvelle méthode de management, nous serons plus performants ! »

Extrait de CriM (critique & management), Petit bréviaire des idées reçues en management, La Découverte, 2009

Florence Osty

Le temps des déséquilibres. Une lecture du mal-être des cadres

Cadres-CFDT n°432, novembre 2008

Sophie Pochic

Les cadres au cœur des réorganisations. Le travail comme point aveugle

Cadres-CFDT n°432, novembre 2008

Richard Robert. Entretien avec Xavier Baron

« Loué soit le Client ». Du recours à l'imaginaire religieux dans le management

Cadres-CFDT n°433, janvier 2009

Richard Robert

La rationalité limitée... et ses limites. Indicateurs de gestion et stratégies absurdes

Cadres-CFDT n°433, janvier 2009