

TOUS PERFORMANTS! MANAGEMENT ET PERFORMANCE À L'ÉPREUVE DES PRATIQUES

**Colloque
Observatoire des Cadres
Vendredi 28 janvier 2011**

DOSSIER DU PARTICIPANT

Pourquoi se pose aujourd'hui avec autant d'acuité la question de la performance dans les entreprises et les fonctions publiques ? S'agit-il d'une prise de conscience d'un monde fini, des effets d'un cycle ultra libéral, du malaise social, d'une question existentielle,...

Nous voulons aborder la question de la performance et du management du point de vue des acteurs que sont les cadres et les managers de proximité, et se demander comment cela impacte et structure leur travail et leur relation au travail. Il s'agit donc de donner la parole aux acteurs et aux équipes syndicales en même temps qu'aux experts.

Ce colloque cherchera à identifier les stéréotypes et les malentendus véhiculés dans ces domaines, les dégâts économiques et sociaux de certaines approches de la performance, et les marges de manœuvre possibles.

En partant du travail réel, nous voulons exprimer des propositions concrètes d'évolution, par exemple en ce qui concerne l'équipement des managers pour faire face aux enjeux découlant des objectifs, des contraintes et des contradictions véhiculées par l'injonction « Tous performants ! ».



**Colloque : Tous performants !
Management et Performance à l'épreuve des pratiques
VENDREDI 28 JANVIER 2011**

8h45 - Accueil

9h00 - Introduction. Pourquoi ce colloque et pourquoi ce thème ? Bernard Jarry-Lacombe, responsable de l'Observatoire des Cadres

9h30 - 1^{ère} Session : La performance racontée par ceux qui la vivent

A travers plusieurs témoignages d'acteurs en entreprise ou dans les Fonctions publiques, la notion de performance affichée dans les différentes entités, la perception qu'en ont les acteurs et les pratiques seront questionnées. Qui fixe les objectifs de performance ? Qui évalue la performance et comment ? Comment procède-t-on avec tout ce qui n'est pas quantifiable ? Quels outils sont mis en œuvre ?

Animatrice. Anne Pezet, professeure de management à l'Université Paris-Dauphine

Paroles d'acteurs. 5 témoins d'entreprises et des Fonctions publiques :

- . Yves Montagnon, France Télécom Orange
- . Christophe Kauffmann, Nestlé Waters
- . Jean-Baptiste Huet, Conseil Général du Finistère
- . Xavier Français, Direction Générale des Finances publiques
- . Michel Rosenblatt, Fonction Publique hospitalière.

Débat avec la salle

11h30 – Pause

12h00 – Suite 1^{ère} session - Points de vue d'experts sur la performance

La performance semble vue comme une évidence. Or de quoi parle-t-on ? De finance ou d'économie ? Qui en parle ? A qui et à quoi sert-elle ?

Le discours sur la performance sert-il à éviter de questionner les finalités ? La performance est-elle individuelle ou d'abord collective ? Existe-il une performance non économique ? La performance pourrait-elle être indépendante des modalités de gestion des RH ?

Animateur. Laurent Mahieu, Secrétaire général adjoint de la CFDT Cadres

Intervenants. Philippe Lorino : enseignant en contrôle de gestion à l'ESSEC, chercheur.
Francis Guérin : sociologue, enseignant en sociologie et GRH à l'INSA de Rouen, chercheur

Débat avec la salle

13h00 - Fin de matinée

14h15 - 2ème Session : Comment moi cadre, expert ou manager, je dois « faire avec » ?

Je suis acteur de la performance, j'évalue celle de mes collaborateurs et je suis jugé sur ma propre performance. Qu'est-ce qu'on attend de moi ? Quel est mon propre modèle de performance ? Qu'est-ce qui se joue dans les actes courants de management dans lesquels se mélangent résultats à atteindre / objectifs de performance / compétences / comportement... ?

Animatrice. Monique Boutrand, Secrétaire nationale à la CFDT Cadres, membre du Conseil Economique, Social et Environnemental

Paroles d'acteurs. 4 témoins d'entreprises et des fonctions publiques :

- . Lubiku Mankieba, Alcatel-Lucent
- . Benoit Ostertag, Renault
- . Nicolas Feld, Chef d'Etablissement, Education nationale
- . Franck Tivierge, Crédit Agricole Ile-de-France

Discutant. Xavier Baron, sociologue du travail, expert en RH

Débat avec la salle

16h00 - Table ronde : Quel équipement individuel et collectif des managers, notamment de proximité ?

Quel équipement pour les managers : en matière RH ? de management ? de pilotage des activités ? de contribution à la performance économique, sociale ou globale ? etc. Tout le monde en parle mais de quoi s'agit-il ? Qu'est-ce qu'il faut inventer ou réinventer ? Où cela peut-il se réinventer ? Quelles expérimentations lancer ? Quelles expériences ont-elles réussi ?

Animateur. Bernard Masingue, Président de l'Observatoire des Cadres

Participants. Michel Meunier, Président du CJD. Pascale Levet, Directrice scientifique de l'ANACT.
Francis Ginsbourger, chercheur et consultant

17h00 - Conclusion

Bilan de la journée, analyse de la CFDT, par Jean-Paul Bouchet, Secrétaire général de la CFDT Cadres et membre du Bureau National de la CFDT

17h30 - Fin



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 (Renault SA et Snecma SA). Economiste et sociologue, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, il intervient, publie et enseigne dans les domaines du développement des ressources humaines, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de la formation, du temps de travail, de la gestion par projet.

Il a contribué à des ouvrages de gestion ou de recherche et publié de nombreux articles professionnels (Expansion Management Review, Revue Française de Gestion, CFDT Cadres...). Il collabore régulièrement à l'AEF. Info à Métis-Correspondances Européennes

du Travail. Il enseigne ponctuellement la GRH à l'ESCP et à l'Université de Versailles St Quentin en Yvelines. Il est membre du Conseil Scientifique de l'Observatoire des Cadres.

Quelques publications

L'organisation du travail peut-elle être efficace et démocratique ?, publié le 13 octobre 2010

De la GPEC à la GTEC ; des concepts communs pour des finalités différentes, avec Frédéric Bruggeman, 22 juin 2010

Risques psychosociaux : de la prévention du stress à l'intégration du bien-être dans la performance, analyse publiée le 6 avril 2010, document n° 2919

Jouer ou habiter son rôle d'encadrant, L'Expansion Management Review, n° 136, mars 2010

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



Jean-Paul BOUCHET. Secrétaire général de la CFDT Cadres. Membre du Bureau national confédéral. Président de Uni-Europa Cadres. Vice-président du CESI.

25 ans d'activités professionnelles dans diverses entreprises : de la fonction de pupitreur à celle de directeur informatique et organisation, puis de directeur général adjoint d'une société de services spécialisée dans les nouvelles technologies et depuis 10 années, un engagement à temps plein dans le syndicalisme national à la CFDT, européen à EUROCADRES et international au sein de UNI Global Union, avant de devenir secrétaire général de la CFDT Cadres.

« La singularité de mon parcours professionnel étonne, y compris parmi mes proches. Elle est d'abord pour moi source de richesses et d'acquis d'expériences dont le syndicalisme a plus que jamais besoin ».



Monique BOUTRAND. Secrétaire nationale et trésorière de la CFDT Cadres depuis avril 2001 et membre d'EUROCADRES Femanet. Elle est membre du Conseil Economique, Social et Environnemental au titre de la CFDT Cadres depuis septembre 2004.

Sa carrière professionnelle au sein de diverses collectivités territoriales lui a permis d'exercer, entre autres, les fonctions de directrice d'un établissement public à caractère social puis de directrice adjointe d'un établissement public intercommunal à vocation environnementale.

Militante à la CFDT depuis 1973, Monique Boutrand a été membre du Conseil départemental Interco 79, élue en CAP puis CTP dans ce département, responsable de la Commission interprofessionnelle cadres de Poitiers.



Nicolas FELD. Personnel de direction du Ministère de l'Éducation nationale, il dirige depuis 2007 un collège classé Ambition réussite à Aulnay-sous-Bois, dans l'une des banlieues défavorisées de Seine-Saint-Denis. Il était auparavant en poste dans l'académie de Strasbourg, proviseur adjoint d'un lycée général accueillant un public sociologiquement très différent. Ces expériences lui ont permis d'appréhender différents aspects fondamentaux du management des établissements scolaires. Il était auparavant cadre, en tant qu'enseignant d'histoire-géographie pendant dix ans. Parallèlement, Nicolas Feld s'est engagé dans les rangs du Sgen-CFDT, en tant qu'adhérent puis militant. Après différentes responsabilités dans son syndicat, il est maintenant membre du réseau statutaire national des personnels de direction du Sgen-CFDT.

Le Sgen-CFDT est le syndicat de l'Éducation Nationale, de la Recherche publique, de l'Enseignement agricole public, de la Jeunesse et des Sports. Pour le Sgen, l'École n'est pas seulement l'affaire des personnels, c'est l'affaire de tous.

► **Notre projet: la transformation sociale** La question de l'École ne peut être isolée des questions de société. C'est pourquoi, dès son origine, le Sgen a choisi d'appartenir à une confédération, la CFDT.

► **Notre démarche: le dialogue social** Le Sgen-CFDT, dans ses pratiques de syndicat général, se veut force de proposition. Il recherche le dépassement des oppositions par des revendications constructives, dynamiques, prenant en compte les intérêts de l'ensemble des acteurs concernés. A la juxtaposition d'intérêts particuliers, il préfère la solidarité.

► **Notre ambition: un projet global de société** Par la négociation, les rapports de force et la contractualisation, la CFDT élabore, jour après jour, un projet global pour construire une société plus solidaire, plus juste.



Xavier FRANÇAIS. Directeur divisionnaire des impôts. Il pilote la mission de fiscalité des particuliers et du contrôle fiscal des non résidents au sein de la Direction Générale des Finances Publiques depuis septembre 2007.

Ancien élève de l'École Nationale des Impôts, il a exercé les métiers de vérificateur et de gestionnaire en centre des impôts.

Manager depuis 1998, il a successivement dirigé le centre des impôts de St Ouen (93), animé une équipe de vérificateurs et piloté la mission de fiscalité professionnelle en Seine Saint Denis. Il a par ailleurs été auditeur interne à l'ex DGI.

En tant que militant CFDT, il est élu en CAP Nationale à la DGFIP.

Contexte de la DGFIP

Le 3 avril 2008, la direction générale des Finances publiques (DGFIP) était créée.

Mise en oeuvre par le ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique, la fusion de la direction générale des Impôts et de la direction générale de la Comptabilité publique a mis fin à une longue séparation entre ces deux grandes administrations financières, pour créer un ensemble unique de 130 000 agents et 5 000 services répartis sur l'ensemble du territoire.

Par ses enjeux et ses ambitions en termes de modernisation et de qualité de service, comme par les synergies et les gains en efficacité qu'elle doit engendrer, cette fusion se veut emblématique de la réforme de l'État.

La création de la DGFIP a tiré les conséquences de constats anciens (identité des usagers et des partenaires de la DGI et de la DGCP, complémentarité de leurs missions), non par un simple effort de rapprochement ou de coordination des services, mais par une fusion totale des deux anciennes directions, à la fois en administration centrale et à l'échelon des services sur le terrain.

Pour l'administration, cette fusion a pour but d'optimiser les résultats attendus :

- au service des particuliers usagers de l'administration fiscale
- au service des partenaires de la DGFIP, et notamment les collectivités locales
- au profit de l'État qui, grâce à la fusion et aux synergies entre services, pourra gagner en efficacité et améliorer ses performances, grâce notamment à la rationalisation des fonctions « support »
- au bénéfice des agents de la DGFIP qui disposeront de statuts unifiés et de perspectives de carrières élargies.



Francis GINSBOURGER, docteur en Sciences Economiques. 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. 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.

Quelques publications

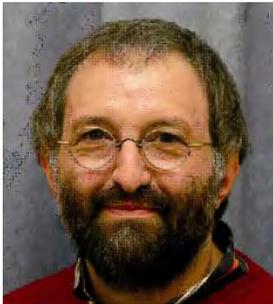
Ce qui tue le travail, Editions Michalon, mars 2010

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, Cadres CFDT n°434, 2009

Des services publics face aux violences - concevoir des organisations source de civilité, Anact, 2008.



Francis GUERIN a une double formation en gestion (ESC Rouen, DESS en GRH) et en sciences sociales (Doctorat de Sociologie à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales Paris). Consultant en GRH, puis enseignant dans diverses écoles de gestion, il est aujourd'hui maître de conférences à l'Institut National des Sciences Appliquées de Rouen et chercheur au sein du Groupe de Recherche Innovations et Sociétés – Université de Rouen. Ses travaux portent sur l'épistémologie des sciences de gestion, la formation professionnelle continue et les modèles sectoriels de gestion de l'emploi et des ressources humaines. Il a écrit ou dirigé plusieurs ouvrages en GRH, théorie des organisations et comportement organisationnel. Enfin, il intervient dans le Master en GRH de l'Université de Genève et le Master de GRH à l'IAE de Rouen.



Jean-Baptiste HUET est directeur des déplacements au Conseil général du Finistère. A ce titre il coordonne l'action des services chargés de l'organisation des transports collectifs de compétence départementale, des réflexions et projets d'aménagement routier ou la construction d'infrastructures de transport spécifiques.

Ingénieur des travaux publics de l'Etat, il a débuté sa carrière en DDE en 1989 avant de rejoindre la fonction publique territoriale et le Conseil général du Finistère dès 1992. Après deux postes de chef de service opérationnel, intégrant des agents de terrain, il a évolué vers des fonctions de direction en 2000.



Bernard JARRY-LACOMBE. Ingénieur en aéronautique et en informatique. J'ai commencé ma carrière comme Chef de projet informatique en préfecture, puis j'ai dirigé pendant 25 ans des entités de 15 à 90 ingénieurs de R&D en réseaux de télécommunications, et des départements de stratégie réseau chez un grand opérateur. J'assure aussi des actions de formation.

Depuis mi 2009 je suis Secrétaire national à la CFDT Cadres, notamment responsable de l'Observatoire des Cadres, structure de dialogue et de réflexion créée par la CFDT Cadres, regroupant des chercheurs et enseignants, des économistes et sociologues, des cadres, des syndicalistes, des professionnels des RH, etc : animation du Conseil

Scientifique, organisation

Au titre de la CFDT je siège au Conseil d'administration de l'INRIA.



Christophe KAUFFMANN, 48 ans. Cadre commercial chez Nestlé Waters Marketing et Distribution.

Après une formation de technicien agricole et une courte expérience en milieu rural, j'ai bifurqué en 1985 vers la vente. Une première expérience de 3 ans chez Pomona Lyon m'a permis d'acquérir les bases du métier de vendeur en circuit hors foyer.

Après plusieurs postes de cadre dans la grande distribution, je suis chargé en 1992 de la direction Régionale pour le Centre Ouest jusqu'au regroupement des forces de vente de Perrier et Vittel sous l'égide du groupe Nestlé en 1995.

Je continue à manager des équipes commerciales sur les régions Centre et Pays de Loire au sein de Nestlé Waters tout en m'engageant en 2002 dans l'action syndicale avec la CFDT.

Secrétaire du CE depuis 2008, membre du CHSCT et élu DP, mon engagement syndical m'amène à intégrer l'équipe de négociation de branche au sein de la FGA et je continue d'arpenter les « arcanes » du groupe Nestlé. J'intègre le comité de groupe de Nestlé en France en 2009 en assumant son secrétariat pour la CFDT en 2010.

Contexte de l'entreprise

Nestlé, premier groupe agroalimentaire mondial réalise 10% de son chiffre d'affaire par la commercialisation de ses marques d'eaux minérales et de source à travers le monde.

Nestlé Waters Marketing & Distribution est chargée des ventes de ces marques d'eaux sur les territoires français et belge ainsi que de la diffusion des marques françaises à l'export. Cette filiale emploie 350 salariés dont 75% de cadres répartis pour les 2/3 en itinérants et 1/3 au siège de Meudon la Forêt.

Le marché de l'eau en France est complètement mature et la concurrence est très forte. NWMD est leader avec 1/3 du marché en valeur face à 2 principaux concurrents (Danone et Cristaline) et doit aussi faire face à la montée en puissance croissante des marques de distributeurs.

Dans la grande distribution, les relations de type rapport de forces sont légion. Le salarié cadre et son management subissent la pression de cet environnement qui fait apparaître le dépassement de la performance comme une naturalité. La structure commerciale de type pyramidale classique se doit d'intégrer tous les outils du management qui « descendent » des instances internationales du groupe. Charge aux managers d'essayer de les adapter aux marchés dans lesquels ils fonctionnent et aux personnes qu'ils managent.



Pascale LEVET est Directrice Technique et Scientifique à l'ANACT depuis décembre 2008. Membre du comité de direction, elle contribue à l'élaboration de la stratégie générale de l'Agence. Elle coordonne les travaux des départements Santé et Travail, Changements Technologiques et Organisationnels, Compétences Travail et Emploi. Sa mission l'amène également à piloter la gestion des connaissances dans l'ensemble du Réseau ANACT.

Âgée de 43 ans, Pascale Levet occupait depuis 2000 le poste de Directrice du Lab'Ho, groupement d'intérêt économique d'études et de recherches du Groupe Adecco.

Diplômée de l'Institut Commercial de Nancy et titulaire d'un DEA en Sciences de Gestion, son parcours professionnel est composé d'activités de conseil, d'étude et de recherche.

Elle a commencé sa carrière comme chercheuse à l'EM Lyon avant de rejoindre le Groupe Adecco. Elle intervient régulièrement dans l'enseignement supérieur (IAE Lyon 3, IGS, Sciences Po, EM Lyon...).

Ses publications d'études et d'ouvrages portent entre autres sur l'allongement de la vie professionnelle, l'égalité et la diversité, les enjeux de la transformation du recrutement et de l'évaluation du travail.

Elle est membre du Conseil scientifique de l'Observatoire des Cadres.

L'ANACT

L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), fondée en 1973, est un établissement public administratif dont l'objectif est d'aider les entreprises à mettre en œuvre des démarches pour améliorer à la fois l'efficacité des organisations et la situation des salariés. L'ANACT développe des projets innovants touchant au travail. Elle constitue avec les Associations Régionales pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT) un réseau présent dans toute la France.



Philippe LORINO. Professeur à l'ESSEC en contrôle de gestion depuis 1993, diplômé de l'École Polytechnique, ingénieur en chef des Mines et docteur en Sciences de Gestion. Parmi ses principaux domaines de recherche figurent les approches du contrôle de gestion et de la gestion des compétences fondées sur l'analyse de l'activité collective (processus et activités) et les dynamiques organisationnelles d'apprentissage.

Membre du Conseil scientifique de l'Observatoire des Cadres.

Quelques publications

Les Saturniens – Quand les patrons réinventent la société, La Découverte, 1987

L'économiste et le manager, La Découverte, 1989

Réconcilier la stratégie et l'opérationnel. Approche processus-compétences, avec René Demeestère et Vincent Genestet, ANACT 12/2006

Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, avec René Demeestère et Nicolas Mottis, Dunod, 6/2009

L'horreur gestionnaire ? La schizophrénie du discours entrepreneurial, chapitre dans le livre « La responsabilité sociale de l'entreprise », sous la direction de F. Le Roy et M. Marchesnay, EMS, 2005.



Laurent MAHIEU. Secrétaire général adjoint de la CFDT Cadres. Diplômé de l'École Centrale de Lille, je suis embauché en 1982 par la RATP. J'y ai exercé des responsabilités dans le domaine du management opérationnel (exploitation des réseaux ferroviaire et de surface) et dans le domaine des études (organisation de réseaux, ressources humaines). J'ai assumé en parallèle plusieurs mandats DP et CE ainsi que celui de délégué syndical central pendant 6 ans.

En 2003, je rejoins le Secrétariat national de la CFDT Cadres. J'ai en charge notamment les dossiers relatifs aux conditions de travail, à l'emploi des jeunes et des seniors, au télétravail ainsi que la syndicalisation des cadres. Je suis membre de la Commission des Titres d'Ingénieur depuis 2010, et du conseil de perfectionnement du Master 2 « éthique et entreprise ». Je siège au Conseil d'administration de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) ainsi qu'à celui de l'Agence Nationale pour l'Amélioration et Conditions de Travail.



Bernard MASINGUE est directeur de la formation de Veolia Environnement et 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).

Auteur du rapport au secrétaire d'Etat chargé de l'emploi « Séniors tuteurs : comment faire mieux ? » - Mars 2009. Président de l'Observatoire des Cadres.



Michel MEUNIER. Agé de 37 ans, Michel Meunier est Président Directeur Général de Vigimark Sûreté (entreprise de Prestations humaines en sûreté aéroportuaires: 225 collaborateurs et 11 Millions d'€ de CA) www.vigimark-surete.com et d'Evalevo (Formation, audit, conseil et Prestations en sécurité et sûreté aéroportuaires: 6 collaborateurs et 0,6 Millions d'€ de CA) www.evalevo.com.

Membre du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise depuis 1997, Michel Meunier a été Président de la Région Picardie en 2005-2007 et a rejoint le Bureau national du CJD en 2007. Il a pris la succession de Gontran Lejeune à la Présidence Nationale du CJD le 26 juin 2010.

Il est par ailleurs Administrateur de Picardie Entreprendre et d'Emmaüs.



Lubiku MIANKÉBA. Ingénieur avant-ventes (offres) chez Alcatel Lucent (ALU), entreprise qu'il a intégrée en 1986. Il y a d'abord travaillé en Recherche & Développement (transmission, commutation) pendant 21 ans. Il a été responsable d'une dizaine d'ingénieurs en charge des tests d'Interopérabilité réseau (IOT) des équipements d'ALU face à ceux d'autres constructeurs, membre de l'Académie technique d'Alcatel-Lucent de 2000 à 2004. Il est délégué syndical (DS) CFDT d'Alcatel-Lucent Vélizy.

Contexte de l'entreprise

Le groupe Alcatel-Lucent, équipementier et fournisseur de services de télécommunications (réseaux fixes et mobiles), est issu de la fusion, en 2006, d'Alcatel (France) et Lucent (USA) – le rachat de la 3G de Nortel Networks viendra peu après. Il évolue dans un marché marqué par une guerre féroce des prix après l'éclatement de la bulle Internet et l'émergence d'acteurs chinois.

Aujourd'hui, Alcatel-Lucent emploie près de 80 000 personnes dans 137 pays, dont environ 9700 en France (baisse). Le groupe, dont le siège social est à Paris, a réalisé 15,2 Milliards d'€ de revenus en 2009. Après le départ de Serge Tchuruk et Pat Russo, en 2008, la direction du groupe a été reprise par Philippe Camus, Président non exécutif et Ben Verwaayen, Directeur général (exécutif).

En juillet 2009, la direction France annonçait un nouveau PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi) -le quatrième en 3 ans- après le PSE managers (1000 dans le monde)- avec 525 suppressions d'emplois, l'externalisation de la R&D des produits « matures ». Cette dernière restructuration ne prend pas en compte, d'ailleurs, l'externalisation de l'informatique avec 400 salariés.

Aujourd'hui, l'entreprise doit « [re]devenir une entreprise normale puis extraordinaire » dicit Ben Verwaayen qui s'est rendu sur les différents sites d'Alcatel-Lucent en France à la rencontre de tous les salariés.

Sur le plan stratégique, le groupe mise beaucoup sur son leadership dans la technologie mobile 4G (LTE).

Côté syndical, la CFDT garde la majorité absolue dans tous les établissements d'Alcatel Lucent en France à l'issue des élections professionnelles d'octobre 2009. La CFDT a été très impliquée dans le groupe national de travail télécoms/états généraux de l'industrie qui a inspiré le Plan Numérique 2012. Pour le comité européen du groupe, la CFDT a bâti le dossier « Low cost is expensive » sur les coûts cachés des délocalisations/externalisations.



Yves MONTAGNON. Cadre supérieur à France Télécom. Elu syndical (Comité Groupe France, Comité d'Etablissement, CHSCT...). Il est témoin et acteur depuis une trentaine d'années des évolutions et ruptures de France Télécom. Auteur du livre « Le cRasH programme à France Télécom », témoignage et analyse sur la récente crise sociale, publié en octobre 2010 aux Editions Paulo-Ramand.

Contexte de l'entreprise

France Télécom a connu ces dernières décennies et singulièrement ces dernières années des mutations technologiques, statutaires, de métier et de culture majeures : l'entreprise française de Réseau monopolistique mono-produit est désormais une multinationale de Services.

- 1996-2000 : Loi de juillet 96 sur le passage en S.A., ouverture du capital, ouverture à la concurrence, achat d'Orange, ouverture à l'international.
- 2000-2005 : fin du recrutement des fonctionnaires, éclatement de la bulle Internet, dette abyssale et plan de sauvetage financier de Thierry Breton, mesures drastiques d'économies et poursuite d'une gigantesque déflation.
- Fin 2005 : le groupe France Télécom a ainsi perdu en 10 ans plus de 40 000 emplois, rien qu'en France, suite essentiellement à des départs en retraite ou pré-retraite, et compte alors en France 120 000 salariés.
- 2006-2008 : Plan NEXt exigeant 22 000 nouveaux départs naturels ou « volontaires » sur 3 ans, sans plan formel de licenciement. Challenge de la convergence Fixe-Mobile-Internet. Ouverture à l'image, aux contenus : TV Orange,...
- 2009-2010 : Poursuite d'importantes mesures de « Transformation » : réorganisations de services, déploiement et baisse des effectifs. Suite à l'ampleur de la crise sociale et à sa médiatisation fin 2009, rapport Technologia en 2010 sur les risques psycho-sociaux : coup de frein sur la pression sur l'emploi et arrêt des mobilités forcées.

Toutes ces évolutions se réalisent dans un contexte réglementaire de plus en plus contraignant, de concurrence exponentielle, d'apparition de « players » Télécom nouveaux (de Darty à Google...) et d'installation de la mondialisation. Le Chiffre d'Affaires du groupe est désormais réalisé pour moitié à l'International

La recherche effrénée et exacerbée de performance a conduit à la grave crise dont le paroxysme fin 2009 et les séquelles interpellent quant au style de management adopté, bien au-delà des frontières de l'entreprise.



Benoît OSTERTAG, 45 ans, travaille à Renault Rueil Lardy (secteur de Recherche et Développement Mécanique Renault où il manage une équipe de 10 personnes depuis 2003. Il est élu CFDT en Comité d'Etablissement Rueil Lardy et au Comité Central d'Entreprise de Renault.

Contexte de son intervention

Le témoignage s'appuie sur un travail collectif de la section avec des adhérents, en position de manager d'équipe opérationnelle.

Renault SAS : environ 36 000 salariés en France.

Groupe Renault : 121 000 salariés dans le monde.

Entreprise du CAC40, l'état est actionnaire à hauteur de 15%.

Une volonté de la direction d'uniformiser les pratiques de management et les organisations : les UET (Unités Élémentaires de Travail : environ 15 personnes) appliquées en fabrication d'abord puis en ingénierie depuis quelques années.

M. GHOSN a introduit en 2005 une culture financière axée sur les coûts. L'outil servant de base aux entretiens individuels annuels a évolué vers des objectifs chiffrés en lien avec les objectifs de l'entreprise (KPI : Key performance Indicators).

Depuis un an, l'entreprise déploie vers ses salariés une nouvelle culture: Renault Management Way et Renault Way. En décembre 2010, le projet de nouvel entretien bilan annuel avec des critères comportementaux est proposé et concerne 60 000 salariés de Renault monde (techniciens, ingénieurs).



Anne PEZET est professeure de management à l'Université Paris Dauphine. Ses travaux de recherche portent sur l'histoire des pratiques de management et sur les effets économiques, sociaux et politiques des méthodes de management. Elle est par ailleurs co-fondatrice du groupe CRIM (CRItique et Management) 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. Membre du Conseil scientifique de l'Observatoire des Cadres.

Dernières publications

La société managériale. Essai sur les nanotechnologies de l'économie et du social, Ed. La Ville Brûle, novembre 2010 (avec E. Pezet)

L'Etat des entreprises 2011 (avec G. Nogatchewsky), La Découverte, « Repères », DRM, 2010.



Michel ROSENBLATT. Diplômé de l'Ecole Nationale de la Santé Publique (ENSP) 1984, 23ème promotion. Directeur d'hôpital, cadre de direction au CHU de ROUEN puis aux Hospices Civils de Lyon, en direction centrale puis en direction d'établissement, il est actuellement en responsabilité syndicale à temps plein, secrétaire général du SYNCASS-CFDT, qui est le syndicat CFDT des personnels de direction, médecins et pharmaciens des établissements sanitaires, médico-sociaux et sociaux. Il est également membre du bureau et du conseil fédéral de la fédération CFDT Santé-Sociaux.

Il siège, pour le SYNCASS-CFDT, au conseil d'administration de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique et dans celui du Centre national de gestion des praticiens hospitaliers et des personnels de direction, ainsi que dans les instances consultatives de gestion des directeurs d'hôpitaux. Il siège dans la délégation fédérale, au conseil supérieur de la

fonction publique hospitalière.

Contexte

Les établissements de santé, médico-sociaux et sociaux sont actuellement en prise avec des difficultés, résultant de contraintes structurelles (évolutions des techniques et des attentes, vieillissement de la population...), sociales (exclusion, pauvreté...), financières (limites de l'assurance maladie ou de l'Etat...). Ils sont confrontés à des réformes redistribuant les missions et les responsabilités, modifiant la gouvernance et l'organisation interne, entraînant des gels ou des suppressions d'emplois.

Des lois récentes modifient en profondeur la définition des activités (service public ou non), les conditions de leur réalisation (règles et modalités), les financements (convergence entre les établissements publics et privés) et la répartition sur le territoire (autorisations, coopérations...). Les conséquences sont lourdes, remettant en cause les choix et les équilibres antérieurs, et entraînant de fortes pressions sur les effectifs, les rémunérations, les conditions de travail...



Franck TIVIERGE, 47 ans. Après des études scientifiques math sup et spé, une école de commerce IEA puis une courte expérience dans la grande distribution, j'intègre en 1990 le Crédit agricole d'île de France en tant qu'attaché de clientèle à l'accueil.

J'y ai accompli tous les métiers d'agence jusqu'au métier de directeur que j'occupe depuis 6 ans dans des agences à la fois moyennes (4 à 5 personnes) et plus importantes (jusqu'à 10 personnes), dans des environnements urbains ou ruraux.

Contexte de l'entreprise

Un groupe international coté en bourse depuis les années 2000 constitué des 39 caisses régionales, banques de détail et de 500 filiales dans les domaines de la banque et de l'assurance en France et à l'étranger. Classé dans les trois premiers en Europe et dans les dix premiers à l'international, il emploie 160 000 salariés dont 75 000 en France.

Les principales entités françaises sont les 39 CAISSES REGIONALES, le LCL, PACIFICA, PREDICA et les organismes de crédits comme SOFINCO.

Le groupe a vécu une période forte de croissance externe en diversifiant ses filiales et ses activités jusqu'en 2008 quand la crise des subprimes et de la liquidité bancaire a stoppé les activités financières pour se recentrer sur l'activité banque de détail.

Les regroupements de moyens entre caisses régionales, les regroupements de systèmes d'informations, les gestions d'actifs interbancaires (AMUNDI) sont le lot des grands projets actuels en visant rentabilité par baisse des coûts et économies d'échelles. La productivité et directement la performance demandées au réseau des agences se sont accrues depuis la crise. L'emploi a souffert notamment dans les autres entités européennes bancaires.

Le secteur bancaire pâtit aujourd'hui d'une image de marque dégradée (subies par les métiers proches de la clientèle) et d'une réglementation très forte qui pèse sur l'activité - qu'elle soit épargne crédit ou financière. Cela accroît la notion de performance demandée et entraîne des réflexions et modifications importantes sur le management de l'activité.