

Performance et management

Il est temps de se remettre en cause !

Le colloque organisé pour les quinze ans de l'Observatoire des Cadres a permis de préciser les propositions de l'OdC pour réformer les pratiques managériales dans l'entreprise. De la révision des modèles d'évaluation à l'innovation en matière managériale, en passant par une nouvelle conception des parcours professionnels, autant de propositions qui pourraient aider à reconfigurer l'entreprise de demain.

Le colloque organisé par l'Observatoire des Cadres le 29 mars dernier pour ses quinze ans fut l'occasion de réunir cinq invités de marque pour une table ronde animée par Dominique Seux, rédacteur en chef au quotidien *Les Echos* : François Chérèque, Eve Chiapello, sociologue et professeure à HEC Paris, Barbara Dalibard, directrice générale de SNCF Voyages, Thierry Pech, directeur général d'Alternatives économiques et Pierre Rosanvallon, professeur au Collège de France.

Nous souhaitions recueillir leurs points de vue sur les tendances de fond qui amènent à réinterroger le rôle des cadres en général et des managers en particulier.

Leurs propos, transcrits ci-dessous, ont largement illustré et confirmé les analyses de l'OdC et de la CFDT cadres sur le management, le rôle des managers, la performance.

Cadres, managers, dirigeants

Les cadres d'aujourd'hui – ingénieurs, commerciaux, administratifs, etc- sont pour beaucoup des producteurs de l'économie de la connaissance et non des organisateurs du travail des autres, et découvrent ainsi des situations qui les rapprochent des autres salariés : travail prescrit, exploitation, délocalisation de leur activité... Pour autant, leur travail impacte celui des autres, par exemple quand un cadre fonctionnel produit des règles que d'autres salariés appliqueront.

Pierre Rosanvallon rappelle que le terme de « cadre » ou de « manager » ne peut plus s'appliquer à ceux qui entrent dans l'univers des *stock options* et des retraites chapeau. Ils sont passés du côté des dirigeants. Participer à la direction collective d'une entreprise, ce n'est pas participer au management, car le propre du management, c'est de conduire une organisation. Et conduire une orga-

nisation, c'est la conduire à tous les niveaux, la conduire près du terrain, la conduire même dans les fonctions modestes. Le paradoxe aujourd'hui est que l'on enseigne peut-être à être dirigeant – celui qui surplombe la réalité – mais pas à être manager – celui qui organise la coopération et le travail.

La catégorie des cadres, du fait de son expansion numérique, s'est beaucoup diversifiée... pour Pierre Rosanvallon, le cadre, d'un certain point de vue, est le miroir grossissant du travail et du nouveau capitalisme d'innovation, avec toutes ses contradictions et ses problèmes.

Une profonde demande de sens

Pour Barbara Dalibard comme pour François Chérèque, il y a une profonde demande de sens et d'utilité sociale de la part de l'ensemble des salariés dont les cadres, dans un environnement mouvant et incertain. Pour y répondre, il faut partager la vision de la mission et du travail, prendre le temps de débattre des problèmes, et placer le client - qu'on l'appelle client, usager, voyageur, etc - au centre des réflexions. Dans le secteur public et les fonctions publiques, dans lesquels on n'entre pas par hasard, la question du sens est peut-être encore plus prégnante.

Dans la communauté de travail dont la raison d'être était de produire ou de rendre un service se créaient des identités professionnelles fortes.

Aujourd'hui, l'objet principal étant la rentabilité financière ou, dans la fonction publique, le coût du service, il s'opère une transformation du sens et de l'objet du travail qui génère un vrai problème d'identité professionnelle et d'appartenance à des collectifs. La perte d'identité professionnelle peut entraîner certains salariés à se poser la question de leur propre existence. La perte de sens peut conduire à des situations dramatiques.

Faire apparaître le sens, en terme de management, c'est aussi manager les *tempos* : le temps court de l'urgence, et les temps plus longs de la déclinaison de la stratégie et de l'organisation. C'est aussi se concentrer sur le cours des choses dans lesquelles on est engagé pour en dégager la cohérence et permettre aux intelligences de s'exprimer.

L'organisation du travail

Thierry Pech reconnaît qu'il y a un malaise des cadres lié aux transformations de l'organisation du travail. Deux révolutions se sont combinées pour produire une situation difficile : d'une part une révolution technologique, qui n'a pas que des effets négatifs, en permettant à la base de prendre la parole, ce qui érode le crédit des intermédiaires ; d'autre part, la révolution du pouvoir dans l'entreprise, sans négliger l'émergence de l'international dans son fonctionnement (38% des salariés en France travaillent dans une multinationale).

A la rencontre de ces révolutions, on trouve les indicateurs de performance appliqués à toutes sortes de situations, traduisant une crise de confiance dans les coopérations. Jamais la division du travail n'a été aussi sophistiquée et la confiance aussi faible dans les coopérations que nécessite justement cette division du travail. Il y a une contradiction qui va en s'aiguissant, sauf probablement dans les sociétés coopératives qui reposent par construction sur la confiance et le dialogue.

Au-delà de la révolution financière qui a donné le pouvoir à l'actionnaire, Pierre Rosanvallon revient sur une autre caractéristique du capitalisme contemporain : on est passé d'un capitalisme d'organisation – avec des normes, des règles, des prescriptions qui organisent le travail – à un capitalisme d'innovation, dans lequel il est important de mobiliser la capacité de s'adapter, parce que le monde n'est pas stable et bouge en permanence. Le travail y est d'abord défini par les capacités d'adaptation, de réactivité et de coopération, alors que lorsque l'on obéit à des règles la question de la coopération est relativement secondaire.

Quant aux technologies numériques de l'information et de la communication, elles ont conduit à des gains de productivité mais aussi à des effets imprévus sur le travail. Elles impactent fortement le fonctionnement de l'entreprise et le management. On court le risque de s'enfermer dans un système d'urgence permanente difficile à manager.

Pour toutes ces raisons, François Chérèque identifie deux actions prioritaires : sur le management et sur l'organisation du travail. Il faut que la relation management / organisation du travail puisse « être parlée » dans les différents lieux de travail. Il faut des lieux de parole sans que ce soit nécessairement l'organisation syndicale qui les organise. Il s'agit d'instituer un véritable dialogue professionnel, au plus près des salariés et des managers de proximité. En fonction de ce qui s'y dit, le rôle de l'organisation syndicale est de se faire porte-parole et d'en tenir compte dans sa propre démarche.

La performance

De nombreuses études montrent la cohérence entre l'engagement du salarié, la satisfaction du client et la performance de l'entreprise.

Pour obtenir cette cohérence, les managers doivent donner aux salariés l'autonomie, les moyens et les outils pour agir, ce qui nécessite qu'ils soient en proximité avec le métier et le travail. Les managers doivent faire en sorte qu'un service de qualité soit rendu au client et que simultanément les salariés de première ligne soient à l'aise dans leur activité. Il faut rechercher le bon équilibre entre les trois piliers - satisfaction des salariés, satisfaction du client et performance opérationnelle - en commençant par la satisfaction des salariés individuellement et collectivement, « parce que

c'est le *driver* qui permet ensuite de tirer l'ensemble de l'entreprise ». La qualité de vie au travail ainsi que l'enrichissement des compétences sont aussi des ingrédients de la performance globale.

L'utilisation hyper-développée des indicateurs de performance et du *reporting*, avec plus ou moins de pertinence, a pour objectif de piloter l'activité de manière centralisée. Mais en matière d'indicateurs, on ne peut mesurer que ce qui est mesurable, ce qui peut amener à mesurer des éléments secondaires.

Il faudrait évaluer la performance, mais on confond mesure et évaluation, ce qui n'a pas de sens. Évaluer, c'est porter un jugement sur une situation. La mesure est une aide, sachant que le quantitatif n'est pas forcément objectif.

Les modes de management des personnes et ses outils sont centrés sur la performance individuelle dans l'atteinte des objectifs, l'excellence et l'exemplarité. L'entretien annuel de performance y occupe une place centrale. Malgré cette approche essentiellement individuelle, il est possible de construire aussi une évaluation collective. Barbara Dalibard par exemple a mis en place un système d'évaluation collective s'appuyant sur des enquêtes de satisfaction des clients.

L'explicitation de la performance collective et son évaluation restent largement à élaborer. Il en va de

même pour la prise en compte des différentes facettes de la performance, économique, sociale, environnementale, organisationnelle, technique ...

L'évaluation individuelle de la performance et son « objectivité »

Pour Eve Chiapello, une première forme d'objectivité est l'objectivité « mécanique ». C'est l'exercice reproductible du jugement, n'importe qui porterait le même jugement dans la même situation, ce qui n'est pas possible. Outre l'inflation du nombre de critères évalués, qui ne sont pas forcément tous adéquats, on génère des notations qui donnent une impression de justice, mais sous le couvert des chiffres, l'arbitraire peut augmenter.

Une autre forme d'objectivité, et on rejoint là la formation au management, c'est l'objectivité « professionnelle ». C'est une autre forme de qualité du jugement, qui se construit par compagnonnage avec des professionnels. Cette objectivité suppose le consensus d'un corps professionnel. Mais en management, on ne s'est pas donné les moyens de la construire.

Pour Pierre Rosanvallon, la question de l'évaluation est devenue difficile aujourd'hui parce que l'on veut évaluer des singularités. Quand on évalue des rendements, on a des éléments de mesure. Si on veut évaluer des singularités, il y a une difficulté à trouver les règles, les éléments

de comparaison, qui puissent être véritablement objectifs. Les règles doivent être soumises à la critique et la l'évaluation devient une question à discuter en permanence.

On est nécessairement dans un système où l'interaction du salarié avec l'organisation doit être toujours plus forte, ce qui nécessite une prise de distance entre l'individu et l'organisation et l'existence de tiers représentants, la DRH, les syndicats, etc.

François Chérèque ajoute que pour pouvoir procéder à l'évaluation de la performance collective autant que des contributions individuelles, il faudrait que le manager soit associé à la décision, ce qui est rarement le cas du manager intermédiaire qui est pourtant souvent celui qui manage le plus de personnes. La CFDT considère qu'une partie de la rémunération des dirigeants doit être liée à des objectifs sociaux et environnementaux. Cette modalité est transposable au niveau des managers, y compris des managers intermédiaires, à condition qu'ils participent à la décision et que les objectifs soient discutés collectivement.

La gestion des carrières.

Pour Eve Chiapello, les trois questions de l'évaluation, de l'apprentissage du management et de la carrière sont liées. Depuis vingt ou trente ans, on a assisté à une forme de dérégulation des carrières dans

les grandes entreprises françaises qui auparavant, avec des réseaux RH forts et des syndicats très présents, assuraient une gestion de carrière à leurs cadres. Il y avait une histoire, un souci d'équité, de justice, dans la gestion des carrières, mais aussi une forme de rigidité.

Pendant les dernières décennies, on a réduit les contraintes, les procédures, la bureaucratie, qui assuraient à la fois justice et rigidité. Les fonctions RH sont de moins en moins puissantes, c'est une tendance lourde. De nouvelles entreprises, notamment dans le secteur informatique / télécoms, se développent même quasiment sans DRH.

De ce fait la progression des carrières peut être assurée par le supérieur hiérarchique mais elle l'est de plus en plus par la mise en place de « marchés internes ». Il est alors encore plus indispensable de construire une véritable évaluation professionnelle, car celle-ci est la seule procédure qui reste en l'absence de régulation RH.

Une vision utopique pour l'entreprise de demain ?

Le syndicalisme a quelque chose à dire à propos des managers, poursuit Pierre Rosanvallon, car il a la connaissance du terrain. Il ne sépare pas la gestion des personnes de leur émancipation. Aujourd'hui, la gestion des personnes, leur émancipation et d'un certain point de vue

aussi l'aliénation des personnes, sont de plus en plus liées. Le management est tendu entre ces trois pôles.

Une partie du droit du travail et du progrès social a été envisagée du point de vue de la gestion des collectifs de travail, par l'application de règles générales, par la détermination de conditions d'emploi et de protection. C'est très important mais il faut aussi prendre en compte la gestion des situations individuelles. Le syndicalisme c'est l'émancipation du genre humain, ce n'est pas seulement la régulation du collectif. C'est aussi la libération de l'individu, la réalisation de son autonomie sans que celle-ci soit vampirisée par l'organisation de la production.

Dans une vision utopique de l'entreprise de demain, ce ne serait pas simplement l'entreprise qui change de propriété mais l'entreprise qui redéfinit la gestion comme centrée sur l'individu, sur le respect de son autonomie et dans laquelle il y aurait un équilibre entre l'engagement de l'individu dans l'organisation et la possibilité qu'il s'y construise lui-même.

Propositions et leviers de changement

Les échanges ci-dessus renforcent les analyses et les propositions de l'OdC présentées lors du colloque du 29 mars par Jean-Marie Bergère, Yves Chassard, Bernard Masingue, Frédérique Nortier, Ferruccio

Ricciardi et moi-même.

Le travail des cadres est devenu beaucoup plus complexe, dans des organisations et structures elles-mêmes plus complexes (matricielles à plusieurs dimensions, complétées parfois par empilement de projets). Il est donc important d'identifier les enjeux qui en découlent. Nous sommes face à un paradoxe : le nombre de cadres croît, l'expertise aussi, mais le travail des cadres se dilue. On assiste à un raccourcissement des lignes hiérarchiques, mais à une multiplication des autres lignes de pilotage. Les progiciels de gestion intégrée sont censés faire le travail des cadres à leur place. Pourtant dans les organisations actuelles, caractérisées par plus d'interaction, de travail en réseau et de partenariat externe, le travail d'organisation confié aux cadres en général et aux managers en particulier prend une importance fondamentale.

Ils sont des agents d'organisation et de coopération, ils établissent des liens, ils traduisent, ils évaluent. Ils font vivre les organisations, ils sont créateurs de performance collective.

Partant de ce constat, l'OdC a lancé des alertes et formulé des propositions qui sont autant de leviers d'action et d'appels à l'innovation :

(i) *Il faut revoir les modèles actuels de la performance et son évaluation*

La question de la performance est légitime, mais il faut prendre en compte sa globalité et ses différentes dimensions, et ne pas la réduire à la seule mesure « productiviste » de l'atteinte d'objectifs quantitatifs à court terme *via* des batteries d'indicateurs, des processus et du *reporting*.

Il faut prendre en compte véritablement la dimension collective et la dimension temporelle, en explicitant les objectifs visés à moyen terme et à court terme, la création de valeur espérée, et l'articuler avec les contributions individuelles. Il s'agit de séparer clairement l'évaluation de la performance centrée sur l'activité et le collectif d'une part, et l'évaluation des efforts et des mérites des personnes d'autre part.

L'évaluation individuelle doit être reconsidérée, d'autant plus quand elle vise à « classer » les salariés et à les mettre en concurrence, pour s'intéresser à leur travail réel, à leur charge de travail, aux modalités de sa réalisation, à la qualité, à la satisfaction qu'il procure, etc.

Le rôle des cadres et le management en seront fortement modifiés.

(ii) Il faut revoir les modèles actuels de management

On ne peut pas réduire la question de la compétitivité à la seule question des prix et des coûts. L'organisation du travail et du management ainsi que l'innovation y contribuent fortement.

Or le management est pris dans des contradictions fortes, entre l'injonction d'autonomie et la pratique du pilotage *top-down* et du contrôle permanent, ainsi qu'entre l'injonction de travailler en équipe et l'évaluation individuelle. Une prise de conscience et un changement fort dans la culture et la pratique du management sont nécessaires pour sortir de ces contradictions.

Il faut valoriser le collectif et la coopération, mais aussi reconnaître, écouter, respecter l'individu. La qualité de la vie professionnelle, la qualité du travail, la qualité du service rendu au client, le soin apporté au développement des compétences, la prévention des risques sont autant de fondamentaux et d'opportunités d'innovation pour le travail de management et le dialogue professionnel, eux-mêmes leviers de compétitivité.

Il faut revisiter l'apprentissage du management.

Dans les écoles, l'enseignement du management est fréquemment réduit à des techniques de gestion, et après la formation initiale, les cadres sont le plus souvent laissés à eux-mêmes.

Or le management est à la fois un art, un artisanat, une science.

Au-delà de la formation théorique indispensable, il faudrait faire un véritable apprentissage du management dans une forme d'alternance, pratiquer le partage d'expérience et

mener une réflexion critique sur ses propres pratiques.

Il faut concevoir et gérer autrement les parcours professionnels.

L'expression « faire carrière » est associée à l'idée d'une vie professionnelle réussie. Bien que moins touchés par le chômage, les cadres connaissent le licenciement et la peur du déclassement. Et il serait vain de croire que l'on va revenir à des parcours linéaires. Néanmoins, il faut prendre en compte le fait qu'on ne transforme pas sans dommage les cadres en mercenaires interchangeables, en nomades.

Accompagner et sécuriser les transitions professionnelles, gérer les déroulements de carrière avec des règles transparentes et non discriminatoires, donner un sens aux

vies professionnelles, tout cela permettrait de créer un nouveau contrat de confiance.

Prenons en compte le désir des individus d'effectuer un travail de qualité, de se réaliser et d'être utiles. Rendons possibles les progressions et évolutions de toutes celles et ceux qui le désirent, supprimons les barrières et plafonds injustifiés, et enfin entendons le souhait des jeunes diplômés qui veulent devenir cadre.

Le premier capital des entreprises et leur richesse, ce sont leurs salariés et leurs cadres.

Les enjeux sont immenses.

Soyons innovants !