



20 et 21 octobre 2005

Le Palais des papes d'Avignon.

Université d'Avignon : inventer le futur de l'encadrement

La CFE-CGC ne peut pas se passer de réflexions, condition de sa crédibilité et de sa reconnaissance, en parallèle à son action et à sa présence dans l'entreprise. C'est la raison d'être d'une opération telle que l'Université d'Avignon, les 20 et 21 octobre dernier...

Il s'agit d'une initiative de la direction confédérale qui, dans ses délibérations, s'interrogeait sur le devenir de l'organisation à l'heure des mutations économiques et sociales qui touchent le personnel d'encadrement. L'Université d'Avignon a donc eu pour objet de réfléchir au « cadre de demain, son identité, ses visages ». Au XVI^e siècle, l'université englobait la notion « d'accord entre des personnes sur une question » : c'est dans cette logique qu'ont été invités les représentants des fédérations désireux de s'impliquer dans ces débats mais aussi, afin d'échapper au nombrilisme, une dizaine d'étudiants, futurs personnels d'encadrement, des sociologues, observateurs aigus des faits sociaux, des universitaires qui ont vocation à poser les bonnes questions, des économistes pour assurer le lien avec les réalités économiques, des philosophes qui, au contraire, ont tenté d'échapper aux concepts ancrés dans nos habitudes. Au total, deux cent cinquante personnes enthousiasmées aussi par le lieu choisi : la grande salle du conclave du Palais des Papes d'Avignon, le « plus grand palais gothique du monde » !



Le + syndical

Université d'Avignon : invent

Dès l'ouverture, Jean-Louis Walter a pu constater que « toutes les conditions étaient réunies pour réfléchir sans tabou », comme il sied à une « organisation de progrès, à la recherche d'idées nouvelles »...

L'Université d'Avignon a été organisée par Bernard Valette, secrétaire national. Pendant deux jours un talentueux animateur Canadien, Martin Forest, s'est ingénié à titiller en permanence la curiosité des participants, à les interroger, à les faire intervenir, en les « bousculant » par vidéos interposées, dans un jeu de questions-réponses dynamique, propice aux remises en cause et aux débats grâce à une procédure de vote électronique instantanée. Chacun a été invité à « laisser au vestiaire ses vieilles certitudes ». Experts, délégués, militants, étudiants étaient mélangés par groupes identifiés pour un sympathique remue-méninges ou « brassage de cabane » comme on dit au Québec.

L'encadrement évolue en permanence sous pression

Martin Forest a commencé par mettre en évidence « les pressions » de toutes sortes auxquelles doivent faire face l'entreprise et l'encadrement, alors que son auditoire considère, en majorité, que **l'entreprise est devenue « incontrôlable » et « inhumaine »**. Cependant, l'intérêt demeure dans « les relations » que peut y nouer l'encadrement et dans l'espoir qu'il a « d'influer sur l'évolution » de « sa boîte ». Les interventions feront ressortir très tôt « la responsabilité du cadre dans l'impératif d'allier performances et humanisme ».

Des séquences démontrent les phénomènes irréversibles d'accélération technologique – la durée de vie d'un produit industriel ou commercial est en moyenne de dix-huit mois ! – qui oblige à une remise en question permanente. Démonstration est faite que toute accélération introduit au final le chaos alors que, dans le même temps, le chaos est nécessaire à la vie. C'est

2



Jean-Louis Walter,
secrétaire général de la CFE-CGC.



Martin Forest.

ter le futur de l'encadrement

dans cet environnement qu'il va être bientôt demandé à chacun, souligne Peter Drucker, économiste américain, de travailler jusqu'à 75 ans... Nous entrons dans une ère où l'entreprise évolue moins vite que son environnement, où il faudra en permanence « gérer les paradoxes » induits par le raccourcissement des processus, un monde du « savoir » où la connaissance est rapidement désuète. Pierre Lévy, philosophe, relève que, compte tenu de cette accélération, la valeur d'une entreprise n'est définie que dans son estimation future, donc symbolique et virtuelle. **L'encadrement travaille dès lors dans « une économie des idées ».**

L'évolution touche aussi les modes de fonctionnement des groupes humains, en particulier dans l'entreprise : nous passons de l'échelle hiérarchique pyramidale (l'orchestre symphonique) à l'autodiscipline dans la matrice (le groupe de jazz).

Un vote électronique conclut qu'aujourd'hui le potentiel des salariés n'est mis à contribution qu'à hauteur de 25 à 31 %... Un résultat ou bien « dramatique » ou bien correspondant à « un potentiel incroyable » ! Au passage, les membres de l'assemblée estiment qu'ils trouvent leurs meilleures idées pour leur travail « dans des discussions en dehors de l'entreprise » (29 %), voire, « dans leur lit » (16 %)... Ils aspirent à travailler dans une nouvelle dynamique où se côtoient dans un même ensemble le dépassement de soi, l'autodiscipline et la confiance, par opposition au concept ancien reliant projet, personnes et processus.

Un futur à inventer

Ambitieuse, l'Université d'Avignon propose une réflexion sur ce futur à inventer dans un contexte de « menaces et d'opportunités ».

Une première table ronde fait intervenir Gilles Lipovetski, philosophe, Élie Cohen, économiste et Hervé Seryex, consultant : mondialisation, financiarisation, économie de la connaissance, vieillissement de la société... chacun démontre l'éclatement de notre paysage économique traditionnel. L'encadrement doit s'installer dans des organisations impérativement « apprenantes », aux niveaux hiérarchiques réduits au minimum, entièrement orientées vers la satisfaction immédiate du client hyper-consommateur. La situation est celle d'une nouvelle « révolution individualiste » qui touche toutes les catégories socioprofessionnelles et qui assiste, en parallèle, à la « déstructuration des familles ».

Pour ces observateurs, la réaction de l'encadrement est de chercher un nouveau rapport au travail fondé sur le besoin d'autonomie, de bien être et de reconnaissance. Il a l'espoir de s'appuyer sur le « développement durable » dont le poids est

3



Table ronde avec Gilles Lipovetski, Élie Cohen et Hervé Seryex.



grandissant dans les économies mondiales et qui répond en partie à ces aspirations. Les intervenants regrettent à cet égard l'accident survenu dans le premier grand virage européen et l'impuissance de l'OMC à juguler la logique commerciale exclusivement agressive prônée en particulier par les Américains. En revanche, disent les experts, les leçons à tirer des récentes catastrophes naturelles de grande échelle sont « vertueuses » : le libéralisme a démontré qu'il est dans l'incapacité à faire face à ces situations. Le débat met en évidence la nécessité politique de prendre ses responsabilités. Tout comme est mise en évidence l'importance de l'éducation, tant parentale que civique et sociale.

Cadre : un mot à définitions multiples

Chacun a été invité à donner sa définition du mot cadre. Pour Hervé Seryex, le cadre a la responsabilité de donner du sens à l'organisation dans un système « insensé », il apporte « l'intelligence ». Pour Gilles Lipovetski, il entraîne la responsabilisation dans un univers individualiste irresponsable. Élie Cohen voit un « individu entrepreneur » et, quand il est syndicaliste, un « pédagogue du changement »... Des exemples – mais pas forcément des modèles – ont été présentés à l'assemblée : une société brésilienne qui introduit le processus démocratique dans toutes les étapes de production et de gestion ; Dassault System et CFDP qui développent le concept d'entreprises en réseaux...

Le rythme des réactions de l'assemblée est pour le moins soutenu, à la grande satisfaction de Martin Forest, pour souligner la nécessité de passer de la notion de cadre à celle de partenaire ; la confusion sémantique qui règne autour du mot « responsable » parfois confondu avec « coupable » ; le défi que représente l'adaptation au monde décrit précédemment ; le passage, pour les syndicalistes, de la notion de « défense » à celle « d'apporteur de savoirs et de services » ; la contradiction qui n'est pas levée entre l'individualisation croissante du salarié et la vocation collective du syndicat ; l'aspect réducteur du mot cadre qui n'englobe pas la réalité de l'encadrement, du manager, des techniciens, des agents de maîtrise, de l'employé... tous responsables. **L'encadrement est appelé à prendre en mains son avenir** en commençant par dire ce qu'il ne veut pas !

Le jeune d'aujourd'hui fera-t-il le cadre de demain ?

Le temps passant très vite, le « conclave » s'est retrouvé, le jeudi après-midi, à considérer les « nouvelles attentes » du cadre de demain. Premier constat, grâce au « vote minute » : si les participants restent attachés à la valeur « famille » (41 %) avant la valeur « travail » (18 %), ils ont conscience que c'est la valeur « travail » qui prend de plus en plus de place (47 %) au détriment de la valeur « famille » (26 %). L'ambition exprimée est « d'avoir plus de temps pour soi quitte à gagner moins » (52 %). **L'intérêt pour le travail, la rémunération et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle restant des valeurs sûres pour tous.**

4



Les échanges ont été permanents entre les participants.



Le + syndical



La parole aux étudiants.

Pour apprécier ce que pourrait être le cadre de demain, Martin Forest a « balancé » à l'auditoire les envies des jeunes aujourd'hui : les jeux en réseau Internet, les blogs, le piercing, les rave parties, le hard rock, le rap... Des changements intergénérationnels perturbants même s'ils sont jugés « globalement pas si mal » (42 %) par l'assemblée. L'indécision s'affiche quant à l'attractivité que l'environnement du travail représente pour les jeunes : « pas vraiment attractif » (43 %) et « plutôt attractif » (44 %) sont au coude à coude. Les attentes de l'assemblée pour réussir une carrière professionnelle, sont dans un meilleur aménagement du temps de travail pour un meilleur équilibre personnel (33 %).

Patrice Stern, professeur de management, Guillaume Erner et Éric Roussel, sociologues, font leur analyse : la difficulté à gérer le pouvoir, la « lutte des places », le déséquilibre entre capital et travail, le cadre non dirigeant, le stress... sont pointés du doigt ; la recherche du sens, l'hypertrophie des symboles de moins en moins supportable (parking pour la direction, par exemple) sont mis en exergue. **L'identification du cadre est de moins en moins évidente** (le cadre caméléon), alors que la complexification des économies n'est pas encore diffusée dans le travail... L'image du syndicaliste est écornée lorsqu'ils évoquent l'incompatibilité entre cadre et syndicaliste, l'acte syndical n'étant, pour certain, qu'une compensation face à la diminution des chances de progression professionnelle ! Le malaise des cadres, dira un chercheur de l'APEC, est dû à la vulnérabilité du cadre consécutive à son manque de visibilité dans un milieu professionnel où prime l'immédiateté. Patrice Stern rappelle que le premier modèle social en crise est celui de la famille puisque 20 % des enfants vivent avec des gens qui ne sont pas leurs parents. Peut-on ensuite demander à ces mêmes enfants, devenus adultes, d'exercer des responsabilités de cadres ? Une jeune participante à l'université dira : « nous n'attendons pas des ordres, mais des explications pour nous impliquer ». Il serait intéressant de savoir, demande l'un des intervenants, si le cadre ne regrette pas sa position puisqu'il est devenu un salarié comme les autres... La question du syndicalisme n'est jamais loin : pour les uns, un cadre syndicaliste est un cadre raté ; pour les autres, le syndicalisme de l'encadrement permet d'optimiser sa carrière grâce à l'accès privilégié à l'information qu'il autorise ; c'est le syndicalisme qui donne le sens au travail. Pour une syndicaliste qui saisit le micro, « être militant, c'est être citoyen ! ».

Comme à de nombreuses reprises, il est demandé aux groupes constitués de donner leur avis : « comment adapter le contexte de travail pour répondre aux nouvelles attentes ? ». Parmi les réponses émergent les notions de services, de participation aux décisions, d'équilibre entre actionnariat et stratégie et entre vie privée et vie professionnelle, de démocratie directe, de partage des responsabilités, de justes revenus, d'éthique sociale, de repositionnement du syndicalisme... La variété des propositions démontre le besoin d'expression.

Le travail en ateliers informels.





Un micro-trottoir témoigne de la vision théorique qu'ont les étudiants de la réalité de l'encadrement : le cadre... encadre, se dévoue, travaille en équipe, est bien rémunéré, est porteur de reconnaissance sociale. Dans l'assemblée, un autre dira qu'il n'a jamais entendu le mot « cadre » dans sa formation supérieure, on lui a appris plutôt à être « manager » ou « coach ». Des interviews vidéo de dirigeants sont également symptomatiques d'un certain décalage : pour Didier Livio (Synergie), le cadre doit « grandir » et aider ceux qui l'entourent ; pour Muriel Penicaud (Dassault Systèmes), il doit être un « leader d'hommes » ; pour Hervé Hannebicque (Altran), il doit être « l'entreprise de lui-même »... Les interventions qui ont suivi ont souvent eu pour objectif de resituer l'encadrement dans sa dimension humaine, de refuser la « psychologisation des relations ». Les rôles d'animation, d'accompagnement, de réalisateur de projet ont été rappelés. Mais l'incertitude demeure puisque, dans les conditions actuelles, « devenir cadre n'est plus un objectif professionnel pour demain » pour 59 % de l'assemblée... Restent, pour l'avenir, la nécessité d'obtenir des diplômes (34 %) et la capacité de manager des équipes (35 %).

L'encadrement dans l'œil du cyclone

Face à ces accélérations, face à ces attentes parfois contradictoires, les participants tentent de trouver un point d'équilibre (vendredi 21 octobre). Un micro-trottoir d'étudiants et un sondage minute n'incitent pas à l'optimisme puisque **le sentiment partagé est que les jeunes, à l'avenir, vivront sans doute moins bien que leurs parents** et devront compter avant tout sur eux-mêmes pour s'en sortir. Le spectre du chômage est au cœur de l'inquiétude, ainsi que le « perpétuel changement » qui n'autorise aucune visibilité ni fiabilité de long terme dans l'entreprise.

Jean-François Rouge pointe du doigt les facteurs de déséquilibre qui touchent la planète, l'économie ou l'individu : la terre qui s'épuise, la mondialisation dérégulée, l'épanouissement personnel contrecarré, le clientélisme exacerbé, les vices de l'actionnariat. Une certitude : tout le monde aurait à gagner à gérer les équilibres ! Un extrait du film de Cédric Klapisch, « Riens du tout » avec Fabrice Luchini, illustre ces enjeux dans le quotidien de l'entreprise où l'homme est considéré comme une simple variable de gestion. Martin Forest invite l'assemblée à travailler en groupes, sur place : la réactivité des participants est forte pour dire les impacts négatifs de la primauté du profit et la manipulation de l'information ; l'écart grandissant entre les objectifs réels et les objectifs assignés ; le basculement du cadre qui de meneur devient

6



Geneviève Ferone (CoreRatings France).



Le + syndical

Bénédicte Faivre Tavignot (HEC).



manipulé ; la valeur travail qui disparaît au profit de la valeur financière ; le manque de reconnaissance ; la dictature du court terme ; l'homme qui n'est plus au centre de l'entreprise... Tracer l'avenir de l'encadrement nécessite de mesurer ces dysfonctionnements.

Le développement durable, source d'équilibre ?

Face à ces interrogations, Martin Forest propose d'entendre les solutions proposées par les tenants du développement durable, Geneviève Ferone, responsable de l'agence de notation CoreRatings France et Bénédicte Faivre Tavignot, directrice pédagogique du mastère développement durable à HEC. Selon elles, **le développement durable met en adéquation nos comportements et les données irréversibles de l'économie planétaire**, il impose une réflexion de long terme là où s'impose l'immédiateté. Il nous incite à être acteur du monde dans lequel nous vivons. Geneviève Ferone croit beaucoup au cercle vertueux qu'entraîne la notation sociale à l'échelle de l'entreprise parce que « le langage du risque est le seul compris par les financiers ». Hélas ! elle craint fort que le social reste encore pour longtemps « la variable d'ajustement ». Pour Bénédicte Faivre Tavignot, la formation de nos générations aux enjeux de l'environnement est essentielle : il faut admettre que le monde est « fini », ce qui est vrai pour la planète l'étant aussi pour l'entreprise. Une chose est sûre, il faut intégrer à tous les stades la notion de risques induits par l'acte individuel (consommation irréfléchie) et collectif (effet de serre). Geneviève Ferone se veut optimiste : « tenez bon ! », le développement durable sortira nécessairement vainqueur de l'affrontement avec la logique financière. Bénédicte Faivre Tavignot en appelle à l'implication personnelle de tous pour faire apparaître le contrepoint social à toute démarche de « business ». De nombreuses interventions iront dans ce sens pour introduire une certaine **« éthique » dans la gouvernance, y compris si cela passe par la mise en évidence de nos propres contradictions en tant que consommateur.**

Des pistes de réflexion...

Puis vint le moment des synthèses. La première a permis de recueillir des définitions du mot cadre où les vocables « expertise », « animateur », « équilibre », « responsable », « adaptabilité », « service » trouvaient de multiples déclinaisons.



La deuxième ouvre à la CFE-CGC plusieurs pistes de réflexion : les groupes ont insisté sur les notions d'éthique, de communication, de rajeunissement et de féminisation de son image, de droits sociaux pour l'encadrement, d'implication de l'encadrement dans la prise de décision, de visibilité de ses messages, de la formation au syndicalisme y compris dans le milieu universitaire et au niveau européen, d'égalité professionnelle, de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, d'offres de services au profit d'un réseau, de responsabilisation du cadre dans la cité, de contrat d'engagement social, de réaction à la financiarisation, de la dénomination future de la CFE-CGC... Chacun des groupes a, en quelque sorte, adressé à la Confédération ses doléances pour assurer à la CFE-CGC, « force de propositions », une progression dans sa visibilité et sa représentativité et pour offrir aux femmes et hommes de l'encadrement un espace viable où ils seront encore plus défendus, certes, mais aussi reconnus et écoutés, à la fois dans le monde de l'université, de l'entreprise et de la cité, en France et en Europe...

Jean-Louis Walter, secrétaire général, à qui revenait de conclure ces travaux, a déclaré sa « confiance dans l'avenir de l'organisation » au vu de l'implication des militants pour cette université : « vous ne vous êtes pas retournés vers les vieux schémas », vous avez su « aller loin dans la réflexion » démontrant ainsi que la CFE-CGC sait être actrice dans son évolution. Il a appelé de ses vœux l'émergence d'une Confédération « séduisante » pour les futurs cadres que sont les étudiants, à « la pointe des changements au bénéfice de l'homme ». **Les débats de cette université sont des réflexions de « prévention » utiles face aux excès des financiers.** Il s'est déclaré serein sur la capacité de l'organisation à être « en première ligne du changement », y compris pour une « réforme interne », si nécessaire, grâce à « la qualité de ses militants ». Promesse a été faite de traduire les orientations de l'Université d'Avignon en « lignes d'action ».

MC ■

8



Un cadre de travail prestigieux.



Le + syndical

CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DE L'ENCADREMENT CGC

www.cfecgc.org

59/63 rue du Rocher - 75008 Paris - Tél : 01 55 30 12 12