

Responsables mais jusqu'ou ?

« Responsable », nouvelle « novlangue » ?

Etre ou n'être pas responsable ? La réponse ne va pas de soi : selon que l'on parle ou non la « novlangue » managériale, la donne change radicalement. C'est ainsi que, dans la banque, la transformation de la démarche commerciale, d'une approche « conseil » à une approche « vente », s'est opérée en peu de temps. Là où l'on trouvait autonomie, marge d'initiative et relationnel, la délégation de pouvoirs était jugée valorisante. Mais la multiplication des produits et des services proposés a substitué prescription et pression. La « délégation » peut alors devenir une forme de subordination ultime...

Les dividendes du travail, sans les risques

Les signataires de l'accord du 21 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail ont prévu de négocier sur les clauses de la délégation de pouvoirs. Une vieille dame qui confère aux employeurs la possibilité de transférer tout ou partie de leurs responsabilités pénales à l'un ou l'autre de leurs salariés. En lui accordant une seconde jeunesse, le patronat entend poser les bases d'une « saine gestion ». Autrement dit, il entend se dégager des devoirs que la relation salariale lui assigne.

Des marges de manœuvre syndicales

Il existe des marges de manœuvre contre les politiques qui en découlent, et les organisations syndicales ont des propositions très concrètes à faire pour les traduire, inventer des formes de management alternatif. Cela passe par un décryptage des termes supposés stratégiques, tels qu'« objectifs » ou « moyens », et un travail de retour au réel : un cadre, un manager est, dans les faits, moins responsable de ce qu'il doit faire que de la manière dont il le fait.

SABINE BUNGERT / LAIF-REA



SOMMAIRE

**BNP PARIBAS :
LES CONSEILLERS
FINANCIERS... NUMÉRISÉS**
PAGES 17-19

REPÈRES
PAGE 20

**POINT DE VUE
DE FRÉDÉRIC PÉRIN :
RESPONSABILITÉ
ET MANAGEMENT,
PROBLÈME DE COHÉRENCE**
PAGE 21

**DÉLÉGATION DE POUVOIRS :
LES DIVIDENDES DU TRAVAIL,
SANS LES RISQUES**
PAGES 22-23

TABLE RONDE
PAGES 24-27



Le contexte de crise financière ajoute un peu plus à la pression énorme qui pèse au final sur le commercial.

Bnp Paribas Les conseillers financiers... numérisés

Le 9 octobre dernier, l'émission de France 2 « Envoyé spécial » illustre un reportage sur la crise financière et les pressions subies par les salariés du secteur bancaire en racontant le drame survenu à Daniel. Conseiller financier à la Bnp Paribas, il s'est suicidé sur son lieu de travail, le lundi 21 janvier 2008, un jour de fermeture de son agence. A l'âge de quarante-cinq ans. Dans une lettre, il se dit broyé, laminé, humilié par les remontrances incessantes de sa hiérarchie, qui lui reproche de ne pas vendre suffisamment de produits financiers à risques, de type Sicav ou actions. Convoqué quelques jours avant son acte désespéré, il a été menacé de mutation : « J'ai toujours respecté mes clients en essayant de rester le plus correct avec eux, insiste-t-il une dernière fois. De ce côté-là au moins, on ne peut rien me reprocher. » Un représentant de la direction s'exprime ensuite sur cette affaire, assurant que la Bnp

Paribas est très attachée à la déontologie de ses métiers et n'a jamais incité ses salariés à placer des produits à des clients incapables de les assumer financièrement...

« Et pourtant, Daniel n'a rien fait d'autre que son travail, rappelle aujourd'hui Marie-Thérèse Berton, qui intervenait également dans le reportage, en qualité de secrétaire (Ugict-Cgt) du Chsct. Il était considéré comme un conseiller expérimenté et avisé. Il a plutôt rendu service à ses clients en leur déconseillant des investissements incertains dans une conjoncture déjà très tourmentée au début 2008. Mais il faut beaucoup de force morale et psychologique pour résister aux injonctions de la hiérarchie, qui désormais ne veut plus voir qu'un seul profil de conseiller financier : celui qui applique à la lettre les modes opératoires imposés par les logiciels installés sur nos ordinateurs et se lance dans une course effrénée pour vendre un ... »

Bnp Paribas Les conseillers financiers... numérisés

... maximum de produits et services, en particulier ceux mis en avant par la direction. Peu importe si cela est utile ou intéressant pour le client, du moment que c'est lucratif pour la banque.»

La transformation de la démarche commerciale, d'une approche « conseil » à une approche « vente », s'est opérée en peu de temps. « Il y a encore une dizaine d'années, le conseiller financier jouissait d'une certaine liberté d'action dans l'exercice de son métier, rappelle Marie-Thérèse, elle-même commerciale à la Bnp depuis plus de trente ans, et actuellement conseil en patrimoine financier à Palaiseau (91). L'autonomie, la marge d'initiative, le relationnel avec le client, c'est tout ce qui faisait l'intérêt et le plaisir du métier. Dans ce cadre, la délégation de pouvoirs qui nous était accordée, en fonction de notre expérience et de nos compétences, agissait plus comme un facteur de reconnaissance de nos qualifications que comme un facteur de pression. On se sentait responsable de la bonne performance des produits que l'on conseillait à nos clients. »

Aujourd'hui, la concurrence accrue entre banques se traduit par une multiplication des produits et des services proposés – et facturés, y compris dans des domaines annexes tels que l'assurance ou le service à la personne – et par une recherche maximale de marges dans leur vente. Le contexte de crise financière ajoute un peu plus à la pression énorme qui pèse au final sur le commercial. « Le management s'est durci dans certains groupes locaux ou régionaux, au point de parfois

rendre nécessaire l'envoi par la direction générale de « missions de réparation », raconte Brigitte Gabriel, chargée de contact commercial à Massy, et également dans l'entreprise depuis plus de trente ans. Les performances des commerciaux sont en permanence comparées, analysées, évaluées en fonction des objectifs individuels ou des « challenges collectifs ». Derrière les grands discours sur l'éthique bancaire, les commerciaux sont en fait contraints d'utiliser tous les moyens pour figurer en bonne place dans les classements et sur les podiums s'ils veulent être considérés comme de bons éléments et gratifiés de commissions individuelles ou collectives. Ce système n'en reste pas moins opaque, même si l'on peut estimer que certains, à défaut d'augmentations collectives, voient leurs salaires augmentés de 15 à 20 %.

Marie-Thérèse et Brigitte constatent que ce management, loin de s'avérer stimulant, est surtout facteur de dégradation des conditions de travail et de la convivialité entre collègues, et qu'il est, en fait, facteur de souffrance, les commerciaux acceptant toutes les contraintes au nom de la productivité, quitte à abuser de stimulants, d'antidépresseurs ou à consommer un peu trop d'alcool.

« Mais le cœur de la souffrance, c'est de voir son travail vidé de tout contenu, robotisé, uniformisé, déshumanisé, et sa capacité d'initiative réduite à néant, souligne Marie-Thérèse. C'est en grande partie le résultat d'une utilisation pervertie et infantilissante de l'outil informatique. » L'ordinateur est bien évidemment devenu incontournable, parce qu'il permet de garder en mémoire et de mobiliser rapidement une multitude d'informations sur les clients et sur les produits disponibles qui leur seraient le plus appropriés. Il a également permis, face à l'urgence, de compenser les manques de transmission des savoirs et des compétences après des départs massifs à la retraite et l'arrivée de jeunes qui n'ont pas encore acquis tous les contenus, les comportements et les réflexes de ces métiers.

Mais il introduit une nouvelle façon de penser et de faire ce métier : « La machine a pris le pouvoir. C'est devenu un outil de pilotage comportemental, réduisant au strict minimum la capacité d'initiative. Tout y est consigné, explique Brigitte. Nous y enregistrons aussi un grand nombre d'informations concernant les spécificités de chaque client, mais au bout du compte, quel que soit le client, l'ordinateur nous rappelle à l'ordre de la même manière sur les produits financiers qu'il faut lui conseiller, ou plus exactement lui vendre. Et c'est en fonction des performances que nous réalisons sur ces objectifs que nous sommes évalués et commissionnés. Si nous prenons une initiative qui outre-

Les performances des commerciaux sont en permanence comparées, analysées, évaluées en fonction des objectifs individuels ou des challenges collectifs.



STEPHEN HILGER / BLOOMBERG NEWS/IMAXPPP



HAMILTON / REA

A défaut de gagner en marge de manœuvre et en pouvoir dans l'exercice de leurs responsabilités, les commerciaux prennent tous les risques, pour leurs clients mais aussi pour eux.

« passe nos "pouvoirs", en aménageant un prêt ou un investissement pour mieux coller au profil du client, par exemple, cette procédure dérogoratoire n'est pas commissionnée. »

Les commerciaux sont incités à ne pas sortir des clous : il ne s'agit pas de faire mieux, mais plus. Plus de rendez-vous chaque jour, plus de produits vendus. Ils sont même commissionnés s'ils encouragent un client à se connecter sur le Net et à gérer son portefeuille lui-même, autrement dit s'ils incitent un client à se passer d'eux ! Difficile de se sentir reconnu dans un tel contexte. Alors, à défaut de gagner en marge de manœuvre et en pouvoir dans l'exercice de leurs responsabilités, les commerciaux prennent tous les risques, pour leurs clients mais aussi pour eux : *« Beaucoup de collègues trichent pour remplir leurs objectifs ou même les dépasser, ce qui est parfois le seul moyen d'être bien évalué ou de toucher une prime. Ainsi, on peut vendre un service dans un packaging sans vraiment le détailler au client, on peut "mettre au frigo" un contrat lucratif avec un gros client pour l'enregistrer en début d'année et prendre de l'avance sur ses objectifs ou sur les collègues. Il existe tout un tas de petits et de grands arrange-*

ments avec le système, qui semblent ne pas déranger la direction tant que les salariés affichent une meilleure productivité. Beaucoup d'énergie est ainsi investie à contourner ou détourner le système, avec des dérives encore plus spectaculaires chez les traders, comme tout le monde a pu le constater récemment... »

Alors, souvent, ça casse ! Le chantage au salaire, le déclassement, les suppressions de portefeuilles, les mutations se traduisent par des dépressions, des démissions, un *turnover* important chez les plus jeunes. Ça résiste avant de tourner au drame, comme avec Daniel, trop fragile et isolé pour tenir face à une hiérarchie intraitable. Il existe aussi des tentatives de ripostes collectives, comme celle de l'Ugict de la Bnp Paribas ⁽¹⁾, qui dénonce depuis des années les dégâts humains causés par l'évolution des métiers de commerciaux et s'est lancée tout récemment dans une réflexion pour élaborer une « Charte du commercial » : *« Il s'agit tout d'abord de rappeler que les profils de ces métiers sont orientés vers la recherche des produits dont les clients ont besoin, et non vers la vente de tout ce qui est susceptible de faire gagner de l'argent à la banque, souligne Michel Sancho, responsable du syndicat. Dans cet esprit, nous voulons discuter avec la direction d'engagements qui protègent les conseillers financiers, leur redonnent des droits, des pouvoirs, des responsabilités dans leur métier, sans qu'ils soient en permanence soumis à des contrôles ou que leur rémunération soit en permanence conditionnée à plus de vente. Nous essayons d'interpeller nos collègues, y compris les jeunes. Nos arguments sont entendus, sur la liberté dans le travail, les charges de travail ou la liberté d'expression. Mais cela reste encore difficile d'engager une dynamique collective. Pour l'instant... »*

(1) Le blog de l'Ugict-Cgt de la Bnp Paribas : < <http://cgt.bnpparibas.over-blog.com/> >.

IL S'AGIT TOUT D'ABORD DE RAPPELER QUE LES PROFILS DE CES MÉTIERS SONT ORIENTÉS VERS LA RECHERCHE DES PRODUITS DONT LES CLIENTS ONT BESOIN, ET NON VERS LA VENTE DE TOUT CE QUI EST SUSCEPTIBLE DE FAIRE GAGNER DE L'ARGENT À LA BANQUE.

Valérie GÉRAUD

biblio

QUAND LES CADRES SE REBELLENT

DAVID COURPASSON ET JEAN-CLAUDE THOENING, VUIBERT, SEPTEMBRE 2008.

ENCADRER, UN MÉTIER IMPOSSIBLE ?

FREDERIK MISPELBLOM, ARMAND COLIN, 2006.

TRAVAILLER, C'EST LUTTER

FREDERIK MISPELBLOM, L'HARMATTAN, 2007.

web

• < www.ccip93.com/upload/lettrrh/022008%20delegation%20pouvoirs.pdf > :

la délégation de pouvoirs et ce qu'elle recouvre.

• < www.medef.fr/staging/medias/upload/74177-FICHER.pdf > : le vade-mecum patronal sur la délégation de pouvoirs.

• < www.ugict.cgt.fr/nvsite/site/index.php?rubrique=2-8&selected-menu=1 > : le dossier de l'Ugict-Cgt sur la responsabilité sociale des cadres.

• < www.cadres-plus.net/template.php?looktype=rubrique&id=72 > : le dossier de la Cfdt sur la responsabilité sociale des cadres.

• < <http://cgt.chgdreux.free.fr/?La-Nouvelle-Gouvernance> > : « L'article L. 6145-16 du Code de la Santé publique précise que les responsables des pôles cliniques et médico-techniques bénéficient de délégations de gestion... » Le syndicat Cgt de l'hôpital de Dreux fait le point sur ce sujet.

LA DÉLÉGATION DE POUVOIRS Les domaines possibles

La délégation de pouvoirs ne peut déposséder le chef d'entreprise de toutes ses responsabilités. Elle ne se justifie que par l'impossibilité qu'il peut avoir d'assurer personnellement l'ensemble des tâches qui lui reviennent, lorsque l'entreprise est constituée de plusieurs établissements. Dans ce

cas, la délégation est possible. Mais elle doit concerner des domaines précis et limités, comme l'embauche, la durée du travail, les obligations liées à la Sécurité sociale, la représentation du personnel, l'hygiène et la sécurité ou l'environnement du travail.

Le profil des délégataires

Le salarié à qui un employeur voudrait confier une délégation de pouvoirs doit présenter un certain nombre de caractéristiques. Il doit disposer d'une autorité de fait, une qualification, un niveau de rémunération, des compétences et des moyens nécessaires pour accomplir ses responsabilités. Ainsi, remarque la chambre de com-

merce et d'industrie de Paris (Ccip), « peut valablement refuser une délégation de pouvoirs en matière de sécurité un salarié dépourvu de compétence en matière de sécurité électrique, à qui la délégation n'attribuait aucun pouvoir précis de sanction et dont elle ne précisait pas les moyens financiers et matériels ».

La délégation doit être explicite

La délégation de pouvoirs ne peut être que certifiée, précisée, certaine et sans ambiguïté. Si rien dans le droit n'indique qu'elle doit être écrite, les conditions de sa validité l'impliquent. Elle peut être précisée dans un document *ad hoc* ou dans le contrat de travail du délégataire. Dans

le secteur privé, elle ne peut découler de la seule définition d'un poste par une convention collective, elle ne peut se déduire des termes généraux figurant sur un document tel qu'une note de service ou des fiches descriptives de fonctions des salariés.

Des délégations en chaîne sont possibles

Comme en domaine de sous-traitance, la délégation de pouvoirs peut se faire en cascade. Le titulaire d'une délégation de pouvoirs peut transférer à son tour la responsabilité qui lui a été confiée à un autre salarié. Les conditions sont les mêmes. « La subdélégation de pouvoirs n'est valable que si elle est consentie à une personne pourvue de la compétence, de l'autorité et des moyens propres à l'accomplissement de sa mission », explique la Ccip. Important : « il n'est pas nécessaire que la

subdélégation ait été autorisée par le chef d'entreprise ou par le premier délégant ». A noter que, « si la subdélégation peut être admise, les codélégations, c'est-à-dire le cumul de délégations pour un même travail, sont en revanche interdites. Les codélégations ainsi accordées sont nulles. Au mieux, les juges pourront admettre la validité de celle des deux délégations consenties au salarié ayant le rang hiérarchique le plus élevé ».

Ce que délégation de pouvoir veut dire

La délégation de pouvoirs opère un transfert de la responsabilité pénale du chef d'entreprise vers le délégataire. « Il en résulte, précise la Ccip, que le chef d'entreprise se voit, en principe, exonéré de la responsabilité ainsi transférée sauf s'il a personnellement participé à la réalisation de l'infraction [...]. Il en est de même si l'infraction résulte d'un dysfonctionnement général de l'entreprise. En

revanche, la délégation de pouvoirs n'a pas pour effet d'exonérer le délégant de sa responsabilité sur le plan civil. Il devra verser des dommages-intérêts pour réparer le préjudice subi. De même, la société répondra, en sa qualité de commettant, des faits commis par ses salariés, conformément à l'article 1384, alinéa 5 du Code civil. »



point de vue FRÉDÉRIC PÉRIN

DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES
DU GROUPE EGIS

Propos recueillis par MARTINE HASSOUN

FRÉDÉRIC CIROU / 6PA / MAXPPP

Responsabilité et management : problème de cohérence

Frédéric Périn est Drh d'Egis, un groupe d'ingénierie qui emploie 6 700 personnes à travers le monde, parmi lesquelles une très grande majorité d'ingénieurs et techniciens. Ce spécialiste de la fonction personnel, inspecteur du travail pendant douze ans, estime que trop souvent les ingénieurs et les cadres pâtissent des approximations dans lesquelles, le management les fait évoluer.

« **La délégation de pouvoirs est avant tout** un enjeu de management. Les questions juridiques sont liées, mais ne sont pas de même nature. Notre souci principal est d'organiser la façon dont nos collaborateurs, sur le terrain, peuvent prendre leurs responsabilités. Taylor, c'est fini. Penser que l'on peut développer des prestations à forte valeur ajoutée sans responsabiliser les salariés est une ineptie. Les ingénieurs, comme d'autres, acceptent de moins en moins de fonctionner autrement. Chacun souhaite avoir une contribution identifiable à la réalisation d'un projet, d'un aménagement. La satisfaction professionnelle, l'estime de soi, passent par la responsabilité.

» Bien gérée, celle-ci fait aussi progresser, grandir. L'avenir, pour les ingénieurs et les techniciens comme pour d'autres, est à des salariés investis dans leur travail et responsables. Reste, bien sûr, à savoir ce que cela implique. Et l'on rencontre souvent plusieurs difficultés. D'abord, la délégation doit être claire et cohérente, les salariés doivent savoir ce que l'on attend d'eux. Cela peut paraître évident, mais le flou est beaucoup trop fréquent. Ne pas comprendre les contours de sa fonction, ou ses objectifs, est une source majeure de stress (et d'inefficacité).

» Deuxième écueil à éviter : des responsabilités confiées "à l'aveugle", sans être suffisamment au clair sur les compétences, le temps, les ressources qu'elles nécessitent. Pour être responsables de leurs projets et de leurs dossiers, les salariés doivent avoir les capacités d'assumer les pouvoirs qui leur ont été conférés.

» Troisième difficulté : le défaut d'accompagnement. Déléguer, ce n'est pas lâcher le collaborateur et attendre. C'est le suivre et l'aider régulièrement. C'est ajuster, le cas échéant, sa "feuille de route" ; c'est travailler au développement de ses compétences.

» Le stress professionnel trouve généralement sa cause dans l'un ou l'autre de ces écueils. Mais ce serait une erreur de l'imputer de façon générale à trop de délégation, trop de responsabilité, alors que les solutions sont le plus souvent à chercher dans la façon dont les salariés, et notamment les cadres, sont gérés.

» La situation sur le marché du travail reste globalement, malgré la crise, en faveur des ingénieurs et des techniciens. Jusqu'à présent, moins de 4 % d'entre eux sont à la recherche d'un emploi. Si nous voulons les garder, il faut que nous soyons capables de leur donner les moyens d'exercer leur métier dans des conditions qui les satisfont et les font progresser. Si nous ne le faisons pas, ils partiront, et nous nous affaiblirons. En devenant une condition de l'efficacité, la délégation de responsabilités a imposé de nouvelles exigences en matière de gestion des ressources humaines. C'est un enjeu difficile pour les organisations que de savoir impliquer les salariés pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes.

» Cette évolution implique-t-elle un autre mode de partage des pouvoirs ? De reconnaître aux ingénieurs et cadres la possibilité de prendre la parole dans la définition des choix stratégiques ? Incontestablement, pour responsabiliser les salariés, les entreprises doivent leur donner les moyens de s'impliquer dans la vie de l'entreprise. L'information est un levier essentiel. Au-delà, et pour être réaliste, la capacité d'influer sur la vie de la société doit être appréciée en fonction du niveau et du périmètre où s'exerce la responsabilité du cadre.

» Et les entreprises de "matière grise" qui, comme Egis, fondent leurs activités sur les prestations intellectuelles des salariés ont des impératifs et des contraintes différents de celles des entreprises de production.

» Reste une question : les effets que pourrait avoir la crise sur le sens que les salariés peuvent donner au travail. La crise économique montre tous les jours que les capacités des entreprises à assurer leur avenir ne dépendent que de façon limitée du travail de leurs cadres. Il se peut que la "valeur travail" connaisse une dégradation dans la durée, comme elle en a déjà connu.

» Cela peut pousser les collaborateurs à être plus exigeants sur le travail lui-même. Si l'on ne maîtrise pas le moyen terme, regardons de plus près la relation de travail aujourd'hui. Pas seulement la rémunération, mais l'utilité sociale du travail, la qualité des conditions dans lesquelles il se déroule, les possibilités de progression qu'il comporte. Ce sera un défi plus important encore pour les entreprises, directions et partenaires sociaux que de répondre à ces exigences. »

Les dividendes du travail,

Les signataires de l'accord du 21 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail s'étaient accordés sur l'ouverture, avant la fin décembre 2008, de négociations sur les clauses de délégation de pouvoirs. L'actualité en a voulu autrement. Le dossier devrait rapidement revenir sur le devant de la scène. Précisions et enjeu sur des discussions à hauts risques pour les ingénieurs, cadres et techniciens.

Définition préalable : la clause de délégation de pouvoirs est d'abord une vieille dame. La possibilité donnée aux employeurs de transférer tout ou partie de leurs responsabilités pénales à l'un ou l'autre de leurs salariés date en effet du début du siècle dernier. Introduite dans le droit en 1906 par la chambre criminelle de la Cour de cassation de Paris, elle a existé bien avant Taylor et le fordisme, bien avant les procédures qualité et les organisations par projets. C'est donc une cure de jouvence pour laquelle milite cette fois le patronat. En accordant une seconde jeunesse à la délégation de pouvoirs, explique-t-il sur son site ⁽¹⁾, pourront être posées les bases d'une « saine gestion » dans des entreprises « dont la taille ne permet pas aux dirigeants de veiller personnellement au respect de l'ensemble de la réglementation applicable à l'activité ». Unique obstacle pour y parvenir, considère-t-il : cette bizarrerie du droit qui veut que la délégation de pouvoirs n'ait jamais bénéficié d'un article spécifique dans le Code du travail. En effet, seule la jurisprudence lui fixe ses contours.

Profiter en paix

Pour l'heure, la délégation de pouvoirs n'est valable que si elle est acceptée par le délégataire, qui plus est si ce dernier dispose de suffisamment d'autorité, de moyens et de compétences pour exercer les pouvoirs qui lui ont été conférés ⁽²⁾. Un cadre juridique contraignant, mais qui laisse entrevoir des contestations toujours possibles. Ainsi, dans une affaire récente, les juges ont refusé de reconnaître l'existence d'une telle délégation à l'encontre d'un coordinateur de travaux qui avait été mis en cause à la suite d'un accident de travail ayant provoqué un arrêt de travail supérieur à trois mois. Aucune délégation n'avait été mise en place par écrit, et les magistrats ont considéré que les différentes conditions n'étaient pas réunies pour la justifier. Plus largement, à partir de quand peut-on dire qu'un salarié porte la responsabilité d'accidents dus à des horaires démesurés, imposés par des organisations gérées en flux tendu ou des conditions d'hygiène et de sécurité défaillantes, quand la pression aux résultats s'impose comme seul objectif ?

Nous y voilà : « *Le cadre jurisprudentiel de la délégation de pouvoirs a des failles*, explique Chantal Verdin, présidente de la troisième chambre de la section « encadrement » des prud'hommes de



Paris. Et c'est bien ce qui inquiète le patronat. Comme sur d'autres thèmes, le droit du licenciement notamment, il veut "sécuriser" l'usage du dispositif pour s'assurer qu'il pourra en user largement sans risquer de se voir opposer de contestation par les salariés», ajoute-t-elle. « Ce que veut le patronat est simple : se dégager des devoirs que la relation salariale lui assigne », résume Anne Lafaurie, animatrice pour l'Ugict de la campagne prud'homale. Profiter en paix. Extorquer les fruits du travail sans s'enquiquiner avec les risques économiques, sociaux, organisationnels et juridiques toujours possibles qu'implique la création de valeurs : voilà pourquoi le Medef a demandé, l'an dernier, aux organisations syndicales d'inscrire à l'ordre du jour du calendrier social des négociations rapides sur la clause de délégation de pouvoirs. Faute de pouvoir gérer efficacement des entreprises de plus en plus complexes, il veut pouvoir garantir à ses mandants la possibilité de

sans les risques



disposer des moyens adéquats pour se défaire de leurs responsabilités sur leur encadrement.

« La délégation de pouvoirs, peut-on lire encore dans le vade-mecum patronal sur le sujet, devient également indispensable dans la mesure où les dirigeants rencontrent de plus en plus de difficultés à veiller personnellement au respect de la réglementation applicable à leur activité compte tenu de la multiplication des textes français et communautaires et de leur complexité croissante. » Sur fond de judiciarisation de la société, la délégation de pouvoirs, argumente-t-il encore, s'avère aussi « un instrument essentiel à la bonne organisation des entreprises » ; une manière de « faire peser sur les véritables décideurs, et non pas sur le seul chef d'entreprise, les conséquences de leurs actes ou de leurs omissions »...

Tout est dit. Rarement les contraintes qu'engendrent des organisations en flux tendu, des sous-traitances en cascade, des délais de production ou

Faute de pouvoir gérer efficacement des entreprises de plus en plus complexes, le Medef veut pouvoir garantir à ses mandants la possibilité de disposer des moyens adéquats pour se défaire de leurs responsabilités sur leur encadrement.

(1) Voir < www.medef.fr/medias/upload/74177-FICHER.pdf >.

(2) Pour plus de précisions, voir page 20.

de réalisation de plus en plus difficiles à tenir ont laissé aussi peu de marges de manœuvre aux ingénieurs et cadres dans l'exercice quotidien de leur travail. Qui plus est, depuis plus de vingt ans, la répartition des fruits de la valeur ajoutée n'a cessé de se faire au détriment du travail, signifiant bien leur place aux salariés. Qu'importe au Medef cette réalité ! Dans la toute nouvelle convention collective du bâtiment, de même que dans celle signée, à la fin 2006, dans les travaux publics, la délégation de pouvoirs est applicable désormais aux techniciens et agents de maîtrise.

« Le travail au risque de la prison ? »

« Ce qui est inquiétant, dans l'affaire, insiste Chantal Verdin, c'est que ce ne sont plus seulement les règles de licenciement qui, cette fois, sont attaquées, mais la liberté toute simple des individus. » « Le travail au risque de la prison ? » s'inquiète la juge prud'homale. « Quoi qu'il en soit, ajoute-t-elle, il ne faut pas s'étonner que cette réforme intervienne à un moment où le Code du travail se précise pour donner un contenu au "droit de retrait". » Il y a peu, en effet, le Parlement a voté un article de loi déclarant qu'« aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat pour avoir subi, ou refusé de subir, [des agissements répétés de harcèlement moral] ou pour avoir témoigné de tels agissements ou les avoir relatés ». Certes, la capacité donnée par le droit aux salariés de dire « non » est encore embryonnaire. Mais elle existe et se construit, se conjuguant évidemment très mal avec la conception que le Medef a de la délégation de pouvoirs.

Ce n'est pas pour un partage des responsabilités qu'il milite, mais pour une redéfinition du statut salarié. Pour protéger ses adhérents, l'Union confédérale des cadres Cfdt leur propose aujourd'hui une assurance qui, devant une juridiction pénale, civile ou administrative, pourrait couvrir leurs risques professionnels. Est-ce ainsi que se profile l'avenir professionnel des cadres ? Même dans leurs rêves les plus fous, les premiers capitalistes n'ont jamais imaginé pouvoir exiger toucher les dividendes du travail en s'exonérant des risques de son exploitation.

Martine HASSOUN

Objectif : ramener les

PARTICIPANTS

ERIC BUTTAZZONI,
DÉLÉGUÉ SYNDICAL CGT
AU SIÈGE DE GDF-SUEZ

**FREDERIK MISPELBLOM
BEYER**, SOCIOLOGUE,
PROFESSEUR DE SOCIOLOGIE
UNIVERSITÉ D'EVRY ⁽¹⁾

MICHEL PATARD,
MEMBRE DE LA COMMISSION
EXÉCUTIVE DE L'UGICT

MARTINE HASSOUN,
"OPTIONS"

LES CADRES N'ONT PLUS POUR FONCTION DE FAIRE VIVRE DES COLLECTIFS DE TRAVAIL, D'EXERCER LEURS COMPÉTENCES AU MIEUX DE LEURS CAPACITÉS. LES DIRECTIONS D'ENTREPRISE LEUR DONNENT LA RESPONSABILITÉ DE REMPLIR DES OBJECTIFS EN SE DÉFAUSSANT SUR EUX DES MOYENS À METTRE EN ŒUVRE POUR Y ARRIVER.

(1) Auteur de *Encadrer, un métier impossible ?*, Armand Colin, 2006 ; et *Travailler, c'est lutter*, L'Harmattan, 2007 ; voir aussi le site < www.encadrer-et-manager.com >, notamment les rubriques consacrées à la « solidarité rentable ».

(2) David Courpasson et Jean-Claude Thoening, *Quand les cadres se rebellent*, Vuibert, septembre 2008.

(3) Enquête effectuée avec Catherine Glee, maître de conférences en gestion à l'lae de Lyon, dont les résultats devraient être publiés dans le courant de 2009.

(4) Ims, *La Société, une affaire d'entreprise ?* Eyrolles, 2006.

De quoi les cadres peuvent-ils être responsables, et à quelles conditions ? Regard croisé de deux syndicalistes et d'un sociologue sur les nouvelles exigences du management et les moyens de s'en protéger.

– **Options** : Les entreprises réclament de plus en plus de leurs cadres qu'ils soient responsables. Concrètement, que signifie cette demande ? Comment se traduit-elle au quotidien ?

– **Michel Patard** : Le cas de la Bnp, cette entreprise qui exige de ses conseillers financiers qu'ils assument auprès de leurs clients les risques des produits qu'ils vendent, est symptomatique des politiques actuellement mises en œuvre. Aujourd'hui, les entreprises cherchent à se décharger sur les cadres de toutes leurs responsabilités : de leurs responsabilités sociales et sociétales, de leurs responsabilités pénales et juridiques. Tous, même ceux de plus petits niveaux, sont engagés dans ce nouveau mode de management qui vise surtout à déculpabiliser les directions, à les rassurer, à les tranquilliser en transférant vers les salariés des responsabilités qui ne sont pas les leurs. Ce type de capacités entre désormais dans les critères de notation lors des entretiens individuels annuels.

– **Eric Buttazzoni** : Cette évolution est flagrante chez Gaz de France. En quelques années, nous sommes passés d'entretiens de progrès centrés sur les actions à mettre en œuvre et le développement des compétences des cadres à des entretiens qui ne se focalisent plus que sur la réalisation des objectifs. Des objectifs de plus en plus chiffrés qui permettent l'appréciation des individus en fonction de pourcentages de réussite fixés en amont. Il s'agit là d'un véritable basculement. Les cadres n'ont plus pour fonction de faire vivre des collectifs de travail, d'exercer leurs compétences au mieux de leurs capacités. Les directions d'entreprise leur donnent la responsabilité de remplir des objectifs en se défaussant sur eux des moyens à mettre en œuvre pour y arriver. Les tentatives à Edf et Gdf d'instaurer les forfaits-jours s'inscrivent d'ailleurs dans cette perspective. On ne rémunérerait plus la mise en œuvre de moyens pendant un temps, mais des résultats, et peu importe le temps de travail effectué, c'est aux cadres de se débrouiller.

– **Options** : Comment les salariés réagissent-ils à ce type de management ?

– **Eric Buttazzoni** : Ils se posent des questions. Ils attendent de nous, syndicalistes, que nous les aidions à décrypter et à se défendre dans le monde dans lequel ils sont. Le premier message que nous leur faisons passer, c'est que l'évaluation peut être

envisagée autrement qu'elle l'est aujourd'hui. Nous pensons que les objectifs et les résultats sont obligatoirement collectifs. Nous prôtons un examen des résultats par le collectif de travail, en faisant le bilan, en intégrant les coresponsabilités entre équipes sur le même objectif, les contraintes, les imprévus, et les pistes d'amélioration. Après ce bilan d'équipe, on peut faire des entretiens individuels, non pas axés sur des résultats, mais sur la contribution de chacun à l'équipe. On est bien sûr sur les actions à mener, sur la mise en œuvre de compétences, sur la recherche de l'amélioration continue en équipe. Nous prôtons également que chaque cadre fasse préciser dans son entretien, au besoin en utilisant l'espace « *observations du salarié* » du canevas d'entretien, les conditions dans lesquelles chacun évolue, qu'il fasse des commentaires sur la pertinence et la cohérence des objectifs demandés, en revenant aux actions à mener. Ensuite, en se penchant sur les moyens qui sont fournis à tous les salariés pour réaliser le travail qui leur est demandé. Enfin, en réclamant que la hiérarchie replace l'évaluation des individus dans le travail réalisé par les collectifs de travail.

– **Frederik Mispelblom Beyer** : Ce qui vient d'être dit est très important, parce que cela prouve d'abord qu'il existe des marges de manœuvre contre les politiques mises en œuvre. Plus largement, cela montre que les organisations syndicales ont des propositions très concrètes à faire pour inventer des formes de management alternatif. Comme chercheur et sociologue, je m'intéresse aux mots qui sont utilisés dans les entreprises. Prenons le terme de « *moyens* ». La plupart du temps, il se décline dans l'entreprise accolé à l'adjectif « *financiers* » ou se rapporte aux moyens affectés au travail pour se réaliser : aux locaux, aux personnels. Rarement, il a trait à la manière d'arriver aux objectifs demandés. Or, selon moi, un cadre, un manager est moins responsable de ce qu'il doit faire que de la manière dont il le fait. Si je dis cela, c'est pour souligner les marges de manœuvre dont ces salariés disposent. Je n'ignore pas la difficulté qu'affrontent les cadres à décrypter, donc à répondre aux méthodes managériales dans lesquelles ils évoluent. Les dirigeants qui ont le pouvoir d'imposer les changements sont en position de force, tandis que ceux qui doivent s'y adapter voient leurs repères habituels brouillés, ce qui les affaiblit encore un peu plus dans un premier temps. Mais des alternatives existent aux politiques financières à court terme. Je travaille actuellement sur le cas d'un

entreprises à la réalité



LES FRICTIONS SE MULTIPLIENT ENTRE LA LOGIQUE FINANCIÈRE QUE CE MODÈLE SOUS-TEND ET LES MANAGERS QUI ONT POUR CHARGE DE FAIRE TOURNER LES ÉTABLISSEMENTS. MIEUX QUE D'AUTRES, CES CADRES DIRIGEANTS SAVENT QUE LA CONTRAINTE SEULE NE SUFFIT PAS À FAIRE MARCHER LES ORGANISATIONS.

directeur d'une agence bancaire en Italie qui a tenté de convaincre sa direction de la possibilité de mettre en œuvre une stratégie commerciale autre que celle, à très court terme, qui lui était demandée. Contrairement à ses responsables, cet homme a une connaissance du terrain. Une maîtrise de la clientèle qui lui donne des arguments pour se faire entendre. C'est aussi sur ce terrain que les cadres doivent aller pour se faire entendre.

– **Michel Patard** : Où se situent les véritables responsabilités ? Les grands choix stratégiques émanent de moins en moins de l'intérieur des entreprises, de plus en plus des actionnaires qui n'ont qu'un objectif : faire le maximum de profit en un minimum de temps, l'aspect le plus caricatural de cette dérive étant les rachats Lbo où l'on ne valorise plus ce qu'il est rentable de produire mais ce qu'il est rentable de vendre. Dans ce contexte, les cadres n'ont pas leur mot à dire. Bien sûr, ils peuvent utiliser les entretiens annuels d'évaluation pour se faire entendre. Et il faut qu'ils s'emparent de cette opportunité. Mais, à mon avis, la question est bien plus grave. Elle est que tout est fait aujourd'hui pour que ces salariés se taisent, n'exercent aucune critique sur les stratégies mises en œuvre. Le mode de fonctionnement des entreprises est redevenu extrêmement hiérarchisé. Aujourd'hui, l'information descend, mais ne remonte jamais. Le dialogue entre les n+1 et n+2 a quasiment disparu. Logiquement, me semble-t-il, les entretiens d'évaluation devraient se situer en amont de la définition des objectifs. Or les choses ne se passent jamais comme cela.

– **Options** : Comment analysez-vous ces politiques ? Quels intérêts les directions d'entreprise peuvent-elles en tirer ?

– **Frederik Mispelblom Beyer** : Ces politiques s'inscrivent dans des stratégies assez anciennes visant à substituer au contrat de travail salarié un contrat commercial. Elles vont de pair avec le mouvement d'externalisation que nous avons connu ces vingt dernières années. « *Tous entrepreneurs* » : ce slogan, je crois, en résume bien l'esprit. Ce qu'il est intéressant de souligner, cependant, c'est que ce modèle n'est pas exempt de contradictions. L'illusion qu'il sous-tend d'accorder une plus grande autonomie aux cadres ne convainc plus grand monde. Plus largement, il est intéressant de noter que les frictions se multiplient entre la logique financière qu'il sous-tend et les managers qui ont pour charge de faire tourner les établissements. Mieux que d'autres, en effet, ces cadres dirigeants savent que la contrainte seule ne suffit pas à faire fonctionner les organisations. Que, pour qu'une entreprise fonctionne, il faut que les salariés adhèrent un minimum au projet qui leur est proposé. David Courpasson et Jean-Claude Thoening ont consacré un livre à ces managers de haut niveau qui se rebellent contre les demandes qui leur sont faites ⁽²⁾. Ils soulignent, dans ce texte, les stratégies de refus que ces salariés, de plus en plus nombreux, développent face à des formes de gestion dans lesquelles ils ne se retrouvent plus. J'effectue pour ma part une enquête sur les stratégies alternatives, souvent discrètes, voire secrètes, que développent un certain nombre d'encadrants de différents niveaux, qui ne font pas que résister ou refuser, mais inventent, contre vents et marées, d'autres manières de travailler ⁽³⁾.

– **Eric Buttazoni** : Piloter par les objectifs n'est pas déléguer. Bien au contraire, c'est imposer plus violemment encore son pouvoir et imposer au management qu'il assume des responsabilités qui ne sont pas les siennes... Sans doute les cadres supérieurs eux-mêmes commencent-ils à le comprendre. Je me souviens de l'époque où, avant de définir le budget de la direction de la distribution de Gaz de France, il était demandé à chaque unité de proposer son propre budget et son plan d'action pour l'année suivante. Le budget ne redescendait jamais à l'identique, mais on avait participé au processus et l'on connaissait les actions que l'on pouvait mener et celles qui étaient différées. Depuis dix ans, en lien avec la préparation de la privatisation, les objectifs sont fixés par le groupe, et ils sont d'ordre financier (résultats nets, dividendes à remonter). Il faut les obtenir en se débrouillant sur le terrain. Cela a ainsi été à l'origine de catastrophes comme les accidents dus au gaz. Cette manière de faire est inacceptable. Elle nous impose d'aider les cadres à se défendre. A Gdf, outre le travail sur la méthode, dont j'ai parlé

Objectif : ramener les entreprises à la réalité

DEPUIS QUELQUES ANNÉES, DE PLUS EN PLUS DE CADRES NOUS INTERPELLENT SUR CES QUESTIONS, ILS ATTENDENT DE NOUS ENCORE TROP SOUVENT QUE NOUS AGISSIONS À LEUR PLACE. ILS PARTICIPENT AUX ÉLECTIONS, MAIS TRAÎNENT À INTERVENIR AVEC NOUS SUR DES QUESTIONS AUSSI SENSIBLES QUE LA RESPONSABILITÉ QUI LEUR A ÉTÉ ASSIGNÉE.

... précédemment, nous proposons à nos collègues à qui ont été fixés des objectifs qu'ils contestent, d'une part de spécifier leur analyse sur le compte rendu d'entretien, d'autre part de demander un deuxième entretien : un entretien avec leur supérieur hiérarchique ou leur n + 2 auquel nous leur proposons qu'ils soient assistés par un délégué du personnel... Il arrive que cet entretien ne soit pas nécessaire parce que, soudainement, le dialogue reprend entre le salarié en question et sa hiérarchie. Le fait même d'avoir demandé un entretien en présence d'un tiers oblige le supérieur à être plus réaliste et à préciser le contexte des objectifs qu'il a pu assigner. Intéressant, non ? Une piste, en tout cas, pour combattre le stress qu'engendre ce système d'évaluation par objectifs qui impose aux cadres de remplir des résultats en dehors de toute considération sur la cohérence, le sens du travail, les contraintes et la réalité du terrain.

– **Options :** L'entretien annuel d'évaluation, dites-vous, doit être un moment pour interroger les objectifs assignés aux cadres. De quels autres moyens le syndicalisme dispose-t-il pour donner à la responsabilité un autre contenu que celui que proposent les entreprises ?

– **Frederik Mispelblom Beyer :** En revenant sur le sens à donner au travail et aux orientations, aux valeurs que l'on y investit. Les cadres sont avant tout responsables de ce qu'ils disent et font, mais aussi de ce qu'ils ne disent pas et ne font pas. Personnellement, je suis frappé par l'importance que les cadres accordent à ce sujet. La responsabilité n'a pas pour seule signification celle que leur donnent les dirigeants d'entreprise. Les cadres accordent une place importante à la responsabilité morale et éthique de leur fonction. Dans toutes les enquêtes que je fais, ces salariés soulignent l'importance qu'ils attachent au fait de « *pouvoir se regarder dans la glace le matin* », à pouvoir « *assumer devant leurs enfants le travail* [qu'ils] *réalisent chaque jour* ». Face aux contraintes qui leur sont imposées, certains contournent ce qui leur est demandé pour continuer à être ce qu'ils ont envie d'être. Et, ce qui est intéressant, c'est que cette exigence de moralité, de solidarité qu'ils manifestent s'avère souvent plus efficace et rentable que la concurrence et la compétitivité tant vantées par les entreprises. Je me souviens d'un service que j'ai étudié, faisant partie d'une grande entreprise privée de télécommunications, chargé d'installer des antennes

relais. Un des chefs d'équipe avait de gros problèmes personnels et professionnels, mais le chef de service ne pouvait pas moralement supporter de le faire licencier, notamment parce qu'il était âgé et à deux ans de la retraite. Il a alors proposé aux autres chefs d'équipe de prendre en charge certains des chantiers de leur collègue, ce qu'ils ont fait pendant deux ans, à l'insu de la direction générale. Et non seulement ç'a marché, mais les défauts et les retards se sont avérés moindres dans cette équipe que dans toutes les autres. N'est-ce pas là une leçon dont pourraient s'inspirer les organisations syndicales ? On le dit peu : la solidarité et le partage du pouvoir peuvent être vecteurs de rentabilité...

– **Michel Patard :** Sauf que, pour cela, il faut que les cadres réussissent à échapper à la pression qui pèse sur eux. Rares, en effet, sont ceux qui parviennent à résister aux demandes qui leur sont faites. Beaucoup s'autocensurent, se font oublier plutôt que d'affronter la hiérarchie. Les choses évoluent, c'est vrai. Même si, depuis quelques années, de plus en plus de cadres nous interpellent sur ces questions, ils attendent de nous encore trop souvent que nous agissions à leur place. Ils participent aux élections, mais traînent à intervenir avec nous sur des questions aussi sensibles que la responsabilité qui leur a été assignée. Il faut absolument que nous parvenions à travailler avec eux cette question. Que nous envisagions ensemble la manière de conjuguer autrement la responsabilité des cadres dans les collectifs de travail. La crise financière actuelle, je l'espère, va nous aider à avancer. L'échec patent de la logique financière devrait favoriser l'expression des cadres sur les contours possibles d'un autre management, d'un management au service de l'emploi et du développement.

– **Eric Buttazzoni :** Sans doute les événements actuels aideront-ils les salariés à s'émanciper de ce fantasme porté par les entreprises selon lequel il est possible de bâtir une entreprise idéale, une entreprise qui n'aurait que de bonnes intentions. Des propos que l'on retrouve dans beaucoup de chartes. Nous pourrions en rire si, en creux, ils ne laissent supposer que toute anicroche est imputable, non à l'entreprise, mais à l'incapacité des cadres à satisfaire aux objectifs assignés. Une véritable supercherie. Chez Gdf, la déclinaison en est simple : c'est, par exemple, cette demande qui est faite aux agents de satisfaire la clientèle et, en même temps, de vendre, sans que le client en ait conscience, des contrats déréglementés. Pour revenir à la question qui nous est posée, à savoir : « *De quels autres moyens le syndicalisme dispose-t-il pour donner à la responsabilité un autre contenu que celui que proposent les entreprises* », je dirais que nous devons absolument proposer aux cadres qu'ils sortent de la logique individuelle dans laquelle trop souvent ils sont enfermés et qu'ils participent à une réflexion collective sur des alternatives aux objectifs financiers imposés par les directions d'entreprise et leurs conséquences. Pour cela, les représentants du personnel ont besoin de



Frederik Mispelblom Beyer.

IL FAUT PASSER PAR DES ACCORDS QUI DOIVENT METTRE EN PLACE UN DIALOGUE SOCIAL ABOUTISSANT À DES OBJECTIFS ET DES PLANS D'ACTION, AVEC DES COMITÉS DE SUIVI DANS LESQUELS REPRÉSENTANTS DE LA DIRECTION ET DU PERSONNEL APPRÉCIENT LES PROGRÈS ET LES PRIORITÉS.

leur intervention pour analyser et proposer. C'est vrai que les cadres s'expriment plus facilement aujourd'hui qu'il y a quelques années. J'ai été trois ans administrateur salarié. Dans les comités d'entreprise comme dans les conseils d'administration, nous pouvons réclamer des directions qu'elles mettent à l'ordre du jour des questions qui fâchent. Des sujets qui démontrent l'ampleur des contradictions dans lesquelles s'enferment les états-majors. Par exemple, nous avons réussi ce travail, il y a quelques mois, en menant campagne avec des associations de consommateurs contre les contrats de vente de gaz et d'électricité à prix libres. Cette bataille n'était pas gagnée au départ, notamment parce que certaines associations étaient plutôt favorables à la concurrence. Elle n'a été possible que parce que, du terrain, nous ont été remontées des informations ; parce que les cadres nous ont livré les appréciations qui nous étaient indispensables à la critique des stratégies mises en œuvre.

– **Frederik Mispelblom Beyer** : Comment militer autrement est, je crois, le fond du problème. Le monde a beaucoup changé, et les salariés avec lui. Les frontières entre les préoccupations sociales, sociétales et professionnelles se sont estompées. Ce qui est amusant, d'ailleurs, c'est que ce ne sont plus seulement les syndicalistes qui le disent mais désormais les cadres dirigeants eux-mêmes. Comme ceux qui ont fait paraître, il y a peu, ce livre : *La Société, une affaire d'entreprise?*⁽⁴⁾.

– **Options** : Comment, justement, la « responsabilité sociale des entreprises » peut-elle soutenir une autre approche du management ?

– **Frederik Mispelblom Beyer** : Ce qui me frappe, c'est la rapidité avec laquelle un certain nombre de syndicats de cadres se sont emparés du thème de la « responsabilité sociale des entreprises » et ont créé, avec la fédération Eurocadres, la notion de « *management européen responsable* ». Cela montre entre autres que les cadres s'estiment responsables et veulent l'être, mais pas forcément comme l'entendent leurs dirigeants. Cette notion de management européen responsable pourrait être un support officiel et collectif pour les stratégies alternatives que certains cadres développent dans leur travail quotidien, souvent de manière individuelle. Ce que j'appelle « *militer autrement* » consiste justement à ne pas faire une distinction entre le travail quotidien d'un côté, et le militantisme ou le syndicalisme de l'autre, mais à essayer d'être en cohérence avec les valeurs sociétales, civiques et morales que l'on défend en tant que personne humaine, et les orientations, les valeurs que l'on investit dans son travail au jour le jour. C'est cela que j'appelle aussi une « *éthique de*



Eric Buttazzoni.



Michel Patard.

la responsabilité personnelle» que l'on a en tant que cadre, et même en tant que salarié en général. Car certaines marges de manœuvre existent aussi dans le travail si mal appelé « d'exécution ».

– **Eric Buttazzoni** : Les chartes affichant la responsabilité sociale de telle ou telle entreprise doivent être autre chose que des déclarations d'intentions. Ces textes ne doivent pas servir d'alibi à l'instauration de nouvelles contraintes qui tomberaient d'en haut comme l'a été la charte signée par Gdf il y a dix-huit mois. Il faut passer par des accords qui doivent mettre en place un dialogue social aboutissant à des objectifs et des plans d'action, avec des comités de suivi dans lesquels représentants de la direction et représentants du personnel apprécient les progrès et les priorités. Cela fournit un point d'appui et des moyens d'action pour les collectifs de travail, et tout particulièrement pour les cadres. On sort de la déclaration d'intention pour aboutir à des mises en œuvre effectives. C'est dans ce sens que nous avons négocié, cette année, un accord à Gaz de France que je crois intéressant. Un groupe de suivi a été créé (et il y en aura un dans chaque filiale du Groupe) pour suivre les conditions du développement de la responsabilité sociale dans la gestion quotidienne des services. A noter qu'un salarié qui serait confronté à une contradiction entre les priorités définies par l'accord Rse et les conditions d'exercice de son métier peut alerter sa hiérarchie, un représentant du personnel ou le délégué éthique.

– **Michel Patard** : Cet accord est extrêmement intéressant. Sur la soixantaine de chartes « Rse » qui existent dans le monde, celui-ci est le premier à prévoir que les cadres soient chargés de sa mise en œuvre. A travers le thème de la « responsabilité sociale des entreprises », nous disposons d'une véritable opportunité pour avancer vers une autre forme de management. Si les directions veulent des entreprises socialement responsables, elles doivent se doter de nouvelles pratiques. Il ne suffit pas d'afficher sa volonté de répondre aux normes sociales. Il faut aussi s'en donner les moyens. ◀