**Congrès SUD Protection sociale - Mai 2012**

**Contribution pour le débat en commission**
**"l'encadrement / le management"**

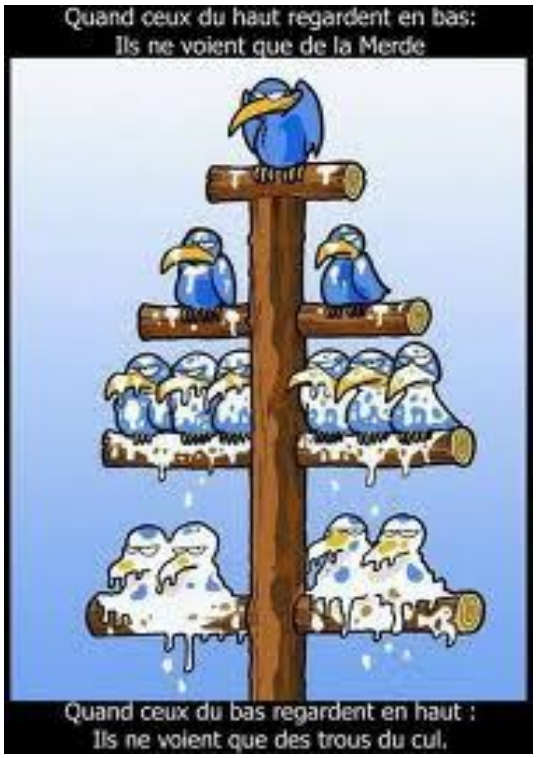
# Encadrement, management, hiérarchie, salaire, travail
# Quelle position de fond pour nos syndicats ?
# Quelles revendications immédiates ?

But : arriver à clarifier une ligne générale à long terme et des revendications immédiates en ce qui concerne les structures organisationnelles et le système hiérarchique.
On se placera avant tout dans la position des bas niveaux (majoritaires dans nos organismes de protection sociale), puis en étudiant la compatibilité des revendications qui se seront dégagées, avec la situation des cadres / managers.

## 1/ QUELQUES QUESTIONS À SE POSER (liste non exhaustive)

## 2/ DOCUMENTS POUVANT ALIMENTER LA RÉFLEXION

- Annexe 1 : Management, hiérarchie, autogestion, travail (M. Cavaillolès)
- Annexe 2 : Les différents types de structures organisationnelles
- Annexe 3 : Evolution de l'organisation et encadrement (CISTE-Consultants)
- Annexe 4 : Au pays de l'entreprise sans chef (Les ECHOS)
- Annexe 5 : La hiérarchie des salaires (Jean Thomas, position CGT années 70-80)
- Annexe 6 : La hiérarchie des rémunérations doit refléter la contribution des emplois et des individus au succès de l'entreprise (DRH Autrement.com)
- Annexe 7 : L'horreur managériale (Etienne Rodin) : extrait sur le travail



# QUELQUES QUESTIONS À SE POSER
# (liste non exhaustive)

**Sur les ORGANISATIONS :**

- Profusion des niveaux
- Profusion des échelons hiérarchiques : revendiquer le minimum d'encadrement ?
- Implication du personnel dansle fonctionnement général et les décisions : tous les agents ont-ils cette envie ? Sont-ils prêts à le faire à salaire égal ?
- SUD peut-il préconiser un modèle organisationnel plutôt qu'un autre ? (hiérarchique mais pas trop, matricielle, autogestionnaire partielle ou totale, etc.). Réfléchir sur l'organisation idéale dans une boite de 5 personnes et aux difficultés de son extension à un organisme de 300 ou 3000 personnes.
- Structure réelle de fonctionnement et structure apparente, vue de l'extérieur (ex : SUD doit avoir un secrétaire et un trésorier, mais peut diluer ces responsabilités dans son fonctionnement interne réel)
- ...

**Sur les SALAIRES :**

- Indexation sur le coût de la vie
- Echelle des salaires : comprimer ? vers le centre ? vers le haut ? Revendiquer un salaire unique ?

  *Ex : Le programme économique du PS pour 2012 indique que les salaires doivent être augmentés et qu'il faut agir sur la hiérarchie des salaires dans l'entreprise en limitant l'écart dans une fourchette de 1 à 20.*
- Lien entre le salaire et l'échelon hiérarchique (un manager qui gère des plannings doit-il gagner plus que ses subordonnés qui ont une compétence pointue ?)
- Autorité hiérarchique / Référent fonctionnel (est-ce encore le même poste ?)
- Evaluation du salaire juste :
- Peut-on désolidariser le salaire de la position hiérarchique ?
- Peut-on désolidariser le salaire de la position fonctionnelle ?
- Peut-on désolidariser le salaire du niveau d'études ?

  Exemple : un balayeur pourrait gagner plus qu'un médecin puisque le médecin a la chance de faire un travail intéressant. Autrement dit , si les études étaient payées, en quoi le fait d'avoir étudié représenterait-il un "effort" justifiant un salaire plus élevé ?
- ...

**Sur le TRAVAIL :**

- Notre position sur la réduction du temps de travail
- Notre position sur la répartition du travail
- Que penser du travail bête qui justifie l'emploi ? (ex : saisie des déclarations papier aux impôts)
- Que penser du travail toxique qui justifie l'emploi ? (ex : production de pesticides, industrie nucléaire)
- Devons-nous avoir une position, et communiquer sur l'inévitable raréfaction du travail et sur une issue de secours à trouver (si les robots produisent des richesses, taxons les robots et allons à la plage).
- Sur le même sujet, peut-on évoquer au nom de SUD un revenu inconditionnel d'existence, assorti d'un minimum de travail obligatoire ou d'une répartition naturelle entre ceux qui adorent bosser et ceux qui sont allergiques au boulot ... ?
- ...

## ANNEXE 1

# Management, hiérarchie, autogestion, travail

(Texte plein de mauvaise foi, manquant fortement d'objectivité, proposé à titre de ballon d'essai par M.C.)

## QUELQUES RAPPELS DU DERNIER CONGRÈS

Lors du congrès de 2009, la fédération avait affirmé sa vocation à se mobiliser sur des thèmes de société : luttes contre le libéralisme, préoccupations environnementales, luttes contre les discriminations et les exclusions.

Il avait été pointé que le syndicalisme devait adapter sa réflexion et ses revendications à la **nouvelle problématique sociale et écologique** mondiale.
Concernant **l'emploi** en particulier il avait été décidé de ne pas éviter le sujet de l'utilité des emplois, et imaginé des solutions au chômage par un redéploiement vers des secteurs écologiquement acceptables ainsi que par le **partage du travail.**
Il avait été avancé l'idée d'ouvrir un débat sur le **lien salaire-travail** : si le travail est appelé à disparaître, la satisfaction des besoins élémentaires de tous les êtres humains peut sans doute être tout de même assurée, dans la mesure où les richesses existent, qu'elles soient produites par des hommes ou par des machines.

*Depuis 2009 et dans la suite du dernier congrès, ces axes de réflexion se sont précisés ; il semble aujourd'hui que l'on pourrait démarrer un peu plus en amont, à partir d'une réflexion sur* ***la hiérarchie et le management****, pouvant aller jusqu'à inclure dans le vocabulaire de nos syndicats l'idée d'****autogestion****, de limitation de l'****étendue des salaires****, voire de remise en cause de l'idée que le* ***travail salarié*** *est indispensable à notre société.*

## DU CADRE AU "MANAGER"

Avant il y avait les cadres. Aujourd'hui il y a les **managers**.

Nous avons connu des cadres souvent sortis du rang : il connaissaient notre travail, c'étaient de super techniciens, des référents. On les consultait sur les cas difficiles car ils étaient de bon conseil.

Le nouveau "manager", lui, sort frais émoulu d'une école de management**. Il ne connaît pas notre métier** et en tire une certaine fierté. Il pense que c'est précisément ce qui fait sa force, ce qui lui assure l'**objectivité** qui lui permet d'appréhender les problèmes avec sérénité ; aujourd'hui dans un organisme de sécurité sociale, demain dans une entreprise de vente de chaussettes par correspondance ; ou le contraire.

L'œil rivé sur les *indicateurs* de son *tableau de bord*, le manager n'encadre pas, il "*pilote*". Il gère les **ressources** de l'entreprise, d'une manière purement **quantitative**, en fonction d'un « budget ». Toutes les ressources, dont la fameuse « **ressource humaine** ».
Le management a fait de l'homme une ressource qui, comme les autres, doit être rentabilisée. Le management est un rouage de **l'économie, comprise comme la finalité de l'activité humaine**.

C’est ainsi que nos métiers se voient découpés en tâches, les tâches en « jours homme », pour s’insérer dans des plannings optimisés en coût et en durée, desquels le paramètre humain est totalement absent ; ou bien, comble du cynisme, quantifié sous la forme d’un « risque » supplémentaire, à intégrer dans le *projet* au même titre que les autres.

Dans ces conditions il ne faut pas s’étonner de la montée de la **souffrance au travail** qui s'est révélée ces dernières années, de la généralisation du stress ; et en final des maladies et des actes désespérés qui en résultent ! Les suicides chez France-Telecom, à la Poste, à la Sécurité sociale ont-ils été évalués sous la forme de "risques" quantifiés ?

Alors, quelle peut être l’attitude du syndicalisme au sein d'une telle machine à broyer ?

- dans l’urgence, bien sûr d'**aider les salariés en souffrance**. Pas seulement par l'écoute, mais par l'action : interventions auprès de la hiérarchie, mobilisation du personnel,, actions en justice, etc.
- mais aussi de **prévenir**, en détectant les risques et en alertant suffisamment tôt,
- et peut-être d’anticiper encore plus, d'une manière constructive, en proposant **d’autres formes d’organisation du travail**.

Si une réflexion était menée sur ce dernier point par l’Union fédérale, elle pourrait conduire nos syndicats à avoir un discours créatif sur des propositions d’organisation, ouvrant la voie à d’avantage de motivation pour les salariés, redonnant du **sens au travail** et du goût pour le collectif.

Il est manifeste que les **nouvelles méthodes managériales** favorisent l’**isolement des salariés** (primes individuelles, dispositifs d'évaluation, télétravail, etc.) et provoquent des sentiments d’abandon, de précarité, de peur de l’échec, de pression, de méfiance vis-à-vis des collègues …

Alors que la plupart d'entre nous aspirent à **faire consciencieusement un travail qu'ils aiment**, sereinement, pas dans l’urgence, pas dans le stress, en recueillant un minimum d'intérêt et de reconnaissance de la part de leur supérieur hiérarchique.

## DE LA LIMITATION DE LA PYRAMIDE HIÉRARCHIQUE A L’EXPÉRIENCE AUTOGESTIONNAIRE

Lorsque des agents sont absents dans un service, cela se ressent sous la forme d’une charge de travail accrue pour leurs collègues. Si la situation dure trop longtemps, les salariés se plaignent de la pression qui leur est infligée.

Mais avons-nous souvent rencontré **des salariés qui se plaignent de l’absence d’un manager** ... ?

Au contraire, lorsque la situation se présente (maladie, poste vacant) les services continuent à fonctionner, l’ambiance est même souvent plus détendue, ...

- soit les tâches du manager sont mises en sommeil et l’on se surprend à s’interroger sur leur utilité dans le processus,
- soit elles sont dispatchées sur les agents et la plupart du temps ces derniers jouent le jeu, parce qu’il y trouvent un regain d’intérêt pour le travail (nécessité d’en comprendre les mécanismes, de manière globale), le plaisir d’une prise de responsabilités, d’une marge d’autonomie et quelquefois une compensation financière.

Par ailleurs, dans la plupart des organisations on constate une **surcharge de la pyramide hiérarchique dans les hauts niveaux** : les dirigeants s'entourent de conseillers, de chefs de cabinet, d'adjoints, ... Ils se font volontiers « coacher », et font appel à la sous-traitance extérieure, la logique étant sans doute que tout ce qui vient de l'extérieur est de meilleure qualité que ce que l'on peut produire en interne avec le personnel existant.

Cette politique est évidemment perçue comme **dévalorisante** par le personnel en place ...

Pour tout arranger, la production (le travail de la base) est complètement discréditée, ignorée. A la limite, il faudrait ne jamais en parler.
Il ne faut jamais dire qu'on travaille, qu'on produit. Dans l'entreprise il est plus valorisant de « piloter », que de « travailler ».
Ce **mépris des dirigeants pour le travail de base** est ressenti comme un manque de considération, qui participe au mal-être des personnels.

En conclusion, les syndicats SUD devraient, chaque fois que cela est possible, réclamer une **simplification de la ligne hiérarchique**.

Dès qu'un poste d'encadrement se libère, on pourrait même étudier sa disparition au profit d'une **auto organisation** du service, assortie d'une **redistribution des points** rendus disponibles, vers les agents (qui ont fait l'effort de prendre les choses en main).

Cette forme d'introduction ponctuelle de **noyaux d'autogestion** est intéressante par son caractère expérimental : le côté « laboratoire » évitera de perturber inutilement les esprits pour qui le terme autogestion réveille la peur de l'anarchie ...

L'autogestion en effet ne devrait pas être une expérience réservée aux situations de crise (absence de repreneur lorsqu'une usine ferme). On peut y penser lorsque tout va bien, la proposer comme mode d'organisation au sein d'un service qui doit, ou qui peut, être restructuré. Avec bien sûr l'adhésion de tous ceux qui y participent.

La question se pose de **l'intégration d'une équipe autogérée au sein d'un système traditionnel**, à priori pas adapté à cette forme d'organisation. Un exemple : l'autogestion au sein de notre union fédérale est un mode de fonctionnement possible, mais doit pour l'instant se plier à l'obligation légale de désigner un secrétaire (le responsable du syndicat devant la loi) et un trésorier … Il faudra donc réfléchir non seulement aux mécanismes internes de l'équipe autogérée, mais à son nécessaire « interfaçage » avec le monde extérieur.

## ACCEPTER LA DIMINUTION DU NOMBRE D'EMPLOIS, DISSOCIER TRAVAIL ET SALAIRE

Il y a quelques dizaines d'année, **dans le métro parisien**, il y avait un ou deux conducteurs dans chaque rame, ainsi qu'un employé qui fermait les portières. Sur les quais il y avait souvent 8 poinçonneurs.
Aujourd'hui il n'y a plus qu'un conducteur, qui fait son travail seul et est soumis au stress.
Plus quelques « flics » et de gros chiens … ce qui n'est pas étonnant puisque le manque de personnel visible a favorisé l'insécurité.
Avec l'automatisation complète des rames, les emplois de conducteurs vont disparaître.
**Ne restera-t-il bientôt que des emplois de flics ?**

Il est vain de se leurrer : on s'achemine évidemment **vers le zéro emploi** ; alors que les voyageurs continuent d'utiliser les transports en commun, que le billet coûte toujours aussi cher, et que la RATP fait toujours autant de **profits**.

La situation est analogue dans la plupart des secteurs : dans la vente avec l'automatisation des caisses ou les commandes par Internet, dans la banque avec la gestion des comptes à distance, etc. Il semble impossible d'inverser, ni même de stopper cette tendance.

Dans ces conditions, comment peut-on jouer l'autruche au point de continuer à considérer que **l'existence humaine ne peut être que subordonnée au travail** ?

Les syndicats se battent pour sauvegarder l'emploi.
C'est depuis toujours leur rôle, et cela ne peut pas faire de mal.
Mais cela ne fait que différer le moment où inéluctablement il faudra reconstruire nos schémas et accepter d'inventer un système nouveau, où les robots travaillent et où les humains … vivent.

Cela passera sans doute par **un revenu garanti pour tous** (minimum, voire unique ?), par le développement du travail bénévole ou d'un travail minimum obligatoire, par une profusion de réseaux associatifs, par le renforcement de la solidarité et de l'engagement citoyen.

L'expression ***« ne pas perdre sa vie à la gagner »*** prendra tout son sens : le culte du travail étant remis en cause, on réalisera que le mythe de la consommation et de la croissance infinie était une impasse de laquelle il était temps de revenir ...

Cela signifie aussi : mise aux oubliettes du mot « chômage » (en fait nous serons tous un peu chômeurs, ce qui revient au même), un domicile garanti pour tous, de même qu'un accès pour tous aux biens communs et aux ressources vitales telles que l'eau, la terre ou l'énergie ...

Cela évitera **l'intolérable fracture** qui nous mine aujourd'hui :

- d'un côté les chômeurs et les « nouveaux pauvres », les SDF toujours plus nombreux et de plus en plus jeunes,
- de l'autre, pour ceux qui ont « la chance » d'avoir un emploi, un travail toujours plus dur et toujours plus stressant.

Pour les syndicats, l'activité deviendra considérablement plus intéressante :
Aujourd'hui la plupart des questions DP tournent autour de thèmes salariaux (il est vrai essentiels dans le système actuel) : *« pourquoi un niveau 3 n'ayant pas eu d'avancement depuis 6 ans n'est-il pas promu au niveau 4 alors qu'un nouvel embauché sans expérience faisant le même travail est embauché niveau 4 sans avoir fait ses preuves … »* ?
Le véritable enjeu ne tournera désormais plus autour des promotions, des primes, des échelons, mais autour de l'organisation du travail, de l'intérêt des différentes fonctions, de la répartition des tâches au sein des services, des idées originales émises par le personnel, etc.
Les décisions seront prises en commun, chacun se sentira réellement impliqué dans le fonctionnement de l'entreprise (ce qu'aucune prime d'intéressement n'a jamais réussi à provoquer).

… il faudra juste, pour les équipes syndicales, une solide détermination pour **convaincre** que si tout cela a les caractéristiques d'une utopie, il s'agit pourtant d'**une utopie ... in-con-tour-nable** !

## ANNEXE 2

# Les différents types de structures

### La structure hiérarchique (Fayol)

Un subordonné ne reçoit d'ordre que d'un homme, à qui il doit rendre compte. Exemple : Structure hiérarchique d'un régiment d'armée.

Avantages :

- Simplicité (tout est écrit).
- Répartition claire des responsabilités.
- Facilite le maintien de la discipline.

Inconvénients :

- Rigidité.
- Lenteur de l'information.
- Ne favorise pas la prise d'initiative.

### La structure fonctionnelle (Taylor)

La structure fonctionnelle réside dans le principe de spécialisation.

Selon Taylor, il est impossible qu'un contremaître possède toutes les connaissances nécessaires au bon fonctionnement des opérations. Donc un subalterne ne doit pas avoir un seul chef, mais plusieurs.

Avantages :

- Conseils à différents spécialistes.
- Qualité d'exécution.
- Rendement plus élevé.

Inconvénients :

- Risque de conflit.
- Rigidité.
- L'organisation perd en clarté.
- Pouvoir dilué.
- En cas d'erreur, difficulté pour retrouver la cause.
- Structure respectant peu la nature humaine (l'exécutant n'a pas la responsabilité de la connaissance)

### La structure divisionnelle

La division est basée sur les domaines d'activité. Exemple : Produits, technique, distribution, type de clients...

Chaque division dispose de ses ressources et est gérée comme un système semi autonome. Dans chaque division, on peut trouver une structure fonctionnelle.

Avantages :

- Proximité des marchés entraînant une souplesse et une capacité d'adaptation.

Mais suppose :

- Une polyvalence des responsables de divisions.
- Un minimum de responsabilités et aptitude à l'autodiscipline.
- Un sommet assurant ses responsabilités.
- Un système de contrôle de gestion et d'évaluation.
- Suppression de certaines économies d'échelles.

### La structure Staff & Line

Cette structure est la fusion des deux modèles (hiérarchique de Fayol et fonctionnel de Taylor).

Avantages:

- L'unicité de commandement est toujours conservée
- L'état major aidera le supérieur hiérarchique à prendre des décisions stratégiques.

Limites:

- Parfois l'équipe de conseillers (Staff) entre en conflit avec les opérationnels (Line)

### La structure matricielle ou multidivisionnelle

La structure matricielle réunit une structure temporaire par projets et une structure stable par fonctions.

Avantages :

- Efficace pour développer les activités nouvelles et coordonner les activités multiples et complexes.
- Coordination assurée par les responsables de projet.
- L'expertise est assurée par les services fonctionnels.

Inconvénients :

- Source de conflits.
- Problèmes d'encadrement et de communication

### La structure décentralisée

Direction par objectif (DPO) : Mode d'opération du travail et des responsabilités.
Décomposition de la firme en objectifs précis et quantifiés à court terme. La réalisation des objectifs est confiée par délégation à des responsables qui ont à rendre compte périodiquement, et à corriger les écarts constatés.
Direction participative par objectif (DPPO) : négociation par les intéressés eux-mêmes des objectifs à prendre.

Avantages :

- Respect de l'unicité de commandement et de la spécialisation des tâches.
- Mobilisation de tout le personnel pour atteindre les objectifs tracés

Inconvénients

- Parfois, négligence, par l'entreprise, de l'aspect social du personnel sous le prétexte de la réalisation d'objectifs
- Risque de conflit entre les responsables qui se partagent les mêmes ressources et qui cherchent des objectifs distincts.

## LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATIONS (TENDANCES ACTUELLES)

Les principales origines des nouvelles formes d'organisation sont d'ordre :

- Economique : l'environnement instable et l'intensification de la concurrence ont favorisé les structures plus souples, plus adaptables et plus décentralisées. On peut aussi externaliser les activités (confier la gérance à l'extérieur).
- Culturel : le système éducatif a modifié les mentalités. Les aspirations du personnel poussent à la délégation du pouvoir (prise d'initiative).

### La structure plate

La structure plate tend à gommer les différences hiérarchiques et à permettre à l'ensemble du personnel d'être créatif et à l'écoute du marché.

### Les réseaux

Définition **:** Un réseau est une entreprise et l'ensemble de ses partenaires.
De plus en plus, l'entreprise cherche à se recentrer sur son savoir faire, son métier (internalisation), et confie à l'extérieur toutes les autres activités (externalisation).
Exemple : l'infogérance.

### L'impartition

Définition **:** L'impartition est le recours au bon moment à des partenaires qualifiés, qui repose sur le choix de faire ou de faire faire.

### L'entreprise virtuelle

Le télétravail fait partie des moyens pour délocaliser le travail grâce aux télécommunications (banques sans guichet, ...).

.

# ANNEXE 3

# EVOLUTION DE L'ORGANISATION ET ENCADREMENT : L'ENTREPRISE SANS HIERARCHIE ?

**(***article de CISTE-consultants)*

*Denis REGNAUD et Robert GIVET (consultants)* **Lettre de CISTE N° 17 - Juin 1994**
**http://www.ciste.fr/ressources/fichiers/fiches_lettres_dossiers/La_Lettre_17.pdf**

*Cet article, au titre volontairement provocateur, voudrait contribuer à clarifier un débat toujours vif autour de la façon de voir le rôle de l'encadrement et l'exercice de la fonction hiérarchique dans l'entreprise.*
*Au delà du caractère plus ou moins exemplaire des expérimentations, et les échanges parfois dogmatiques entre les tenants d'une hiérarchie forte et les promoteurs d'une large autonomie du personnel, comment comprendre les véritables nécessités d'adaptation et les traduire dans la conception de l'organisation et du management de l'entreprise ?*

## *ÇA BOUGE AU PAYS DE L'ENCADREMENT !*

Depuis plusieurs années, l'encadrement est remis en question par **de nombreuses actions** qui visent à transformer le fonctionnement de l'entreprise et à rendre l'organisation plus performante :

- les actions de réduction des effectifs d'encadrement et de diminution du **nombre des niveaux** hiérarchiques.
Elles conduisent généralement à faire prendre en charge des aspects de la fonction hiérarchique traditionnelle par d'autres fonctions d'appui. Ces actions sont souvent motivées par la recherche de gains de productivité, visant la chasse aux "improductifs" et la diminution des indirects.

- la **mobilisation sur le management**, aussi bien par l'adhésion à un "projet d'entreprise" qu'à travers des actions de formation aux nouveaux rôles d'animation et de gestion des hommes.
Ces actions qui visent à identifier des valeurs communes et à modifier les comportements, sont souvent limitées dans la mesure où elles ne s'appuient pas toujours sur une transformation effective de l'organisation et des conditions de travail du personnel.

- la modification de **l'organisation du travail des équipes** de personnel, avec la mise en place "d'unités élémentaires de travail" ou la responsabilisation par ligne de produit.
Cette approche, qui nécessite un fort développement des compétences des personnes et des responsabilités de l'équipe, remet en cause les sources traditionnelles de pouvoir de la maîtrise et parfois son existence même.

- l'optimisation de **la gestion des processus** inter fonctions, qui conduit à la mise en place d'organisations transversales permanentes orientées vers la satisfaction des clients.
Ces actions sont souvent menées dans des logiques de productivité à court terme. Certaines reposent toutefois sur une réflexion à plus long terme sur le développement de l'organisation et des compétences : elles amènent à situer la hiérarchie dans un fonctionnement de type "matriciel" nouveau.

On pourrait encore ajouter à cette liste d'autres exemples, comme les effets des restructurations, ou le développement du management par projet.
Au total, c'est bien **une évolution profonde de la place et du rôle des responsables hiérarchiques** qui se développe depuis plusieurs années, en référence à un contexte lui-même en pleine évolution.

## *LE CONTEXTE ACTUEL DE LA PLACE ET DU ROLE DE LA HIERARCHIE*

### L'évolution des technologies

Dès la fin des années 70, le développement de l'informatique et de l'automatisation a soulevé des questions qui ont dominé le débat sur l'organisation du travail. Si, au début, l'impact sur le rôle de l'encadrement n'a

pas été vraiment perçu, il est progressivement apparu que le bon fonctionnement des systèmes, en particulier du point de vue de la gestion des aléas, nécessitait d'avoir localement un "recours" sur les problèmes rencontrés dans l'exploitation, ce qui questionne les compétences techniques existant au niveau de l'équipe et de la hiérarchie.

Par ailleurs, l'intérêt de prendre en compte le travail réel et de faire participer les "utilisateurs" à la conception des changements a commencé à voir le jour.
Mais le fait le plus marquant est que **l'informatisation permet un accès décentralisé aux informations utiles aux décisions locales**, ce qui questionne sur un fondement important du pouvoir traditionnel de la hiérarchie.

**L'évolution du contexte concurrentiel et de la demande des clients**

La façon de voir l'organisation et la distribution des rôles dans l'entreprise a été longtemps marquée par une "économie de la production" : le besoin du client doit s'adapter à l'offre de l'entreprise et le rôle de l'encadrement est alors d'optimiser la gestion des contraintes internes. Dans les années 80, et en partie sous l'effet des possibilités des nouvelles technologies, nous sommes entrés dans une "économie de la demande", dominée par les besoins des clients ; cela a des conséquences essentielles sur le fonctionnement de l'entreprise :

- l'organisation doit être tournée vers le client
- la compétitivité porte sur les coûts, mais aussi sur la qualité, les délais et l'innovation.

Le rôle de la hiérarchie se voit enrichi des volets suivants :

- communiquer sur la stratégie, définir des objectifs de progrès et mettre en place des "tableaux de bord"
- agir transversalement,développer la coordination pour optimiser les processus de travail et la réactivité
- faire évoluer les méthodes de travail, en particulier sur la qualité
- responsabiliser le personnel et développer les compétences pour améliorer la performance.

Par ailleurs, le contexte actuel de "crise" renforce de façon drastique les exigences de résultats économiques : on demande de plus en plus aux responsables d'être "gestionnaires". La réduction des coûts de structure devient un objectif important, amenant à des actions de suppression de fonctions d'encadrement et de raccourcissement de la ligne hiérarchique. La relation traditionnelle entre la hiérarchie et la Direction s'en trouve alors perturbée.

**Les caractéristiques et les attentes du personnel**

Pour une large part, plus formé et mieux informé qu'autrefois, le personnel ne vient plus seulement "vendre sa force de travail" pour un salaire : il attend que ses compétences soient utilisées au mieux et de pouvoir progresser dans ses capacités professionnelles.
Cela est sans doute d'autant plus nécessaire que les salariés ont largement pris conscience que :

- l'entreprise peut de moins en moins garantir l'emploi
- l'expérience et la qualification sont des atouts importants sur le marché du travail
- les résultats et la pérennité de l'entreprise dépendent pour une bonne part de la qualité du travail de chacun.

Dans ce contexte, l'encadrement a un rôle difficile, car il se trouve souvent seul face à une demande forte du personnel, et lui-même en situation d'incertitude.
Il intervient particulièrement sur deux plans :

- **la gestion des compétences**, en cherchant à favoriser les opportunités de développement des qualifications utiles pour accroître les performances locales
- **l'intégration dans l'entreprise**, en "donnant du sens" par l'appropriation des objectifs visés et la communication sur les résultats, et en favorisant l'implication de chacun dans les progrès.

## *LES PRINCIPALES TENDANCES D'EVOLUTION DE LA FONCTION HIERARCHIQUE*

| Contexte | Conséquences sur l'évolution de la fonction hiérarchique |
|---|---|
| **Technologique** | C'est "le système" qui commande le travail des opérateurs en temps réel.<br>Les opérateurs ont souvent **plus de compétences que le Chef** sur la marche du système : le hiérarchique peut-il être un "recours" sur les problèmes techniques ? |

| | |
|---|---|
| | Importance de la coordination dans l'équipe et avec les fonctions d'appui pour mobiliser les compétences sur les aléas.<br>Si les opérateurs ont accès à l'information utile pour les décisions à prendre sur le terrain, où est la **légitimité** du rôle hiérarchique ? |
| **Economique** | Demande de réactivité, nécessitant des **circuits de décision courts**, avec le développement des responsabilités des opérateurs<br>Importance de mettre en oeuvre les projets le plus rapidement possible : quel **rôle dans la conception** et l'implantation ?<br>Nécessité de **réduire les coûts de la structure hiérarchique** : quelles possibilités d'évolution vers un poste d'appui fonctionnel ? |
| **Social** | Nécessité d'utiliser et de développer les capacités du personnel : quel **rôle sur l'appréciation et le développement des compétences** ?<br>Importance de renforcer la cohésion : comment **faire comprendre la finalité** des actions et définir les objectifs dans le travail ?<br>Importance de **réussir l'intégration des jeune**s : quelle organisation du tutorat et quelle relation entre le travail et la formation ? |

**En synthèse, le contexte actuel amène à des évolutions majeures de la fonction hiérarchique sur les plans :**

- technique : le "pouvoir hiérarchique de la technologie" et le développement des procédures ; le questionnement sur la légitimité du pouvoir de la hiérarchie
- économique : la nécessité d'impliquer tout le personnel dans les performances, en lui reconnaissant un rôle important dans le contrôle et l'amélioration du process de travail
- social : l'importance de communiquer sur les objectifs et le contexte de l'entreprise ; la nécessité de développer la gestion des compétences et des métiers.

## *QUAND ON PARLE DE "LA HIERARCHIE", DE QUOI PARLE-T-ON ?*

Si le débat sur l'évolution de la hiérarchie est difficile, c'est que le concept est chargé de représentations ancrées dans la culture de l'entreprise et plus largement dans la société.
Au sens traditionnel, la hiérarchie représente l'ordre et le commandement : mettre en question la hiérarchie, c'est questionner la conception de l'ordre social et la façon de voir la médiation entre la direction et le personnel. L'idée d'une "entreprise sans hiérarchie" ouvre donc la porte aux fantasmes d'anarchie et de désordre et remue la mémoire des conflits de la lutte des classes et des idées d'autogestion …
Plus largement, comme le dit Taylor, la hiérarchie, c'est "le camp de la Direction" qui planifie, décide des méthodes de travail et représente l'intérêt de l'entreprise.
Dans la ligne de l'OST, la hiérarchie voit son rôle centré sur le contrôle du process de travail et le suivi du rendement de chacun : dans ce sens, supprimer la hiérarchie serait redonner le pouvoir d'auto organisation du travail au personnel.
Le principe d'unicité de commandement de Fayol s'étant partout imposé, le hiérarchique est celui qui est reconnu sans ambiguïté comme "le Chef" qui donne les ordres et manipule le système de sanction (souvent) et de rétribution (plus rarement) : s'il n'est plus là, qui évalue et apprécie les personnes ?
Faire partie de "la hiérarchie", c'est aussi, et surtout, diriger des "subordonnés" (jusqu'à présent, plus il y en avait et plus on était important !) ; c'est avoir une place clairement visible sur l'organigramme, un statut particulier avec ses privilèges et ses devoirs.

Pour les responsables qui doivent évoluer vers un rôle plus fonctionnel, cela pose donc à ce niveau **une question d'identité et de reconnaissance**.

Ces représentations, centrées sur la question du commandement et cohérentes avec le contexte de la production du passé, ne sont plus adaptées au contexte actuel : la notion de "camp de la Direction" doit être dépassée par le "camp de l'Entreprise" où c'est l'ensemble du personnel qui doit être concerné par le développement**.**

Au total, il n'est donc pas étonnant que se manifestent des résistances au changement, qui peuvent être liées :

- à l'absence de volonté ou de clarté de vision que les dirigeants ont de l'avenir de l'entreprise : leur position est déterminante pour légitimer et opérer les transformations nécessaires.
- à la difficulté d'articuler la réflexion stratégique avec la conception de l'organisation future et de concevoir un plan d'actions et une démarche de changement adaptés.
- au déficit d'une véritable culture organisationnelle : cela rend difficile d'opérer un diagnostic utile sur l'évolution du fonctionnement et focalise souvent les difficultés sur des problèmes de comportement des personnes.

C'est sur ce point que nous voudrions insister maintenant.

## *FAIRE EVOLUER L'ENCADREMENT OU RECOMPOSER LA FONCTION HIERARCHIQUE ?*

Dans notre expérience de consultants nous sommes fréquemment confrontés aux attentes de dirigeants qui nous demandent de "faire évoluer leur encadrement". Les besoins sont généralement exprimés sur le terrain du management : "ils ne savent pas bien s'y prendre avec les hommes… il faut leur apprendre à utiliser d'autres méthodes, à mieux communiquer…". Pour combler ce déficit, le moyen privilégié a priori est **la formation**.

Face à cela, notre réponse est de chercher à prendre le problème autrement :
*Où va la demande des clients, et quels facteurs de performances optimiser dans l'avenir ?*
Il faut donc mener **une approche de type stratégique** permettant d'identifier les nouveaux enjeux à maîtriser par l'entreprise et les conséquences sur son fonctionnement. C'est à partir de là que l'on pourra situer comment les fonctions assurées aujourd'hui par la hiérarchie doivent évoluer (**recomposition des fonctions)** ; ensuite, on pourra définir les formations à mettre en place.
Au-delà des mutations de rôle de la hiérarchie, c'est donc toute l'organisation qui est en question.

## *L'ORGANISATION EN QUESTION*

A travers l'ensemble des exigences économiques, techniques et humaines du contexte de l'entreprise, on voit bien que le rôle de l'encadrement est soumis à une évolution en profondeur :
- qui ne peut se comprendre qu'en prenant du recul sur la situation de l'entreprise dans son ensemble,
- qui concerne tous les acteurs de l'entreprise, de la direction aux opérateurs.

C'est donc **toute l'organisation de l'entreprise qui se trouve questionnée**, que ce soit sur la façon de voir le découpage et les niveaux des responsabilités, la conception du pouvoir et du dialogue social ou le processus d'élaboration et de conduite des changements.

On s'oriente vers un **enrichissement de la conception du travail** :

- pour les fonctions d'encadrement, qui ont un rôle plus important sur la définition des objectifs.
- pour les fonctions d'exécution, avec un rôle qui comprend de plus en plus une activité d'organisation, d'autocontrôle ainsi que de proposition et de participation aux progrès (définition des actions, enrichissement des objectifs et recherche de solution).

Dans ce passage d'une division du travail classique à une conception "d'organisation qualifiante", une remarque est à souligner :
L'évolution en cours modifie profondément **les conditions du dialogue social**, avec un développement important du rôle de l'encadrement sur l'évolution de l'organisation, la gestion des compétences et la recherche de meilleures conditions de travail.
En conséquence, le rôle des représentants du personnel est en partie à redéfinir : comment se situer sur les questions d'organisation et de stratégie de développement social, et quelles compétences développer sur ces domaines ?

## *QUELS "MODELES TYPES" D'ORGANISATION SONT DEVELOPPES AUJOURD'HUI ?*

**Trois "modèles types", qui peuvent se combiner**, ressortent à travers les actions engagées aujourd'hui.

| Type d'organisation | Caractéristiques principales |
|---|---|
| L'unité élémentaire de responsabilité | Découpage de la production en "îlots", regroupant un ou plusieurs métiers.<br>Responsabilisation de l'équipe sur des objectifs.<br>L'équipe peut être "autonome", sans responsable hiérarchique à ce niveau, ou bien "classique", avec un chef d'équipe chargé de la coordination et de l'appui technique |
| L'atelier, ou l'activité "PME" | Découpage par "ligne de produit"<br>Recouvre souvent plusieurs " îlots" de responsabilité<br>Affectation de compétences d'appui pour les différentes activités qui constituent ainsi des petites PME dans l'entreprise |
| La gestion de processus /<br>La conduite de projet | Découpage du fonctionnement en processus d'activités<br>Définition de responsabilités de gestion et d'optimisation du processus ou du projet, qui s'imposent aux différents métiers concernés<br>L'organisation mise en place peut être permanente ou temporaire (ce qui est le cas pour les projets) |

## *CONCLUSION : VERS UNE FONCTION HIERARCHIQUE LARGEMENT REPARTIE ?*

Les "modèles types" d'organisation qui sont développés aujourd'hui ont en commun de modifier profondément le pouvoir d'organiser le travail sur trois points :

- en permettant **l'accès de tous les acteurs à l'information**, ce qui suppose un fort développement de systèmes d'information accessibles au personnel. Alors que le pouvoir de la hiérarchie tenait pour une large part dans sa position de passage obligé pour les décisions à prendre au niveau de l'exploitation quotidienne, on cherche à créer aujourd'hui les conditions pour que toutes les décisions d'exploitation courantes puissent être prises localement par le personnel concerné.

- en donnant **la responsabilité de leur activité aux acteurs de terrain**, ce qui inverse la tendance classique qui avait conduit à développer le rôle des services fonctionnels au détriment de la capacité de l'exploitation à piloter son activité. L'évolution actuelle tend à rendre responsable le service de sa production à court terme, les services fonctionnels étant en appui suivant les besoins.

- en considérant que **chacun est une force de proposition et de progrès**, ce qui permet de dépasser la division conception/exécution. On cherche maintenant à mobiliser toutes les compétences au plus près des conditions concrètes du travail et à "apprendre du réel" dans la mise en oeuvre des changements. On notera que cette évolution est d'autant plus possible que le process de travail est largement automatisé, le temps de travail étant suffisamment disjoint du temps de production.

Une chose est certaine : les transformations de l'organisation liées aux changements technologiques et au contexte économique et social ne permettent plus de maintenir la structure des rôles hiérarchiques issus du passé et de raisonner uniquement en termes d'évolution de l'encadrement.

**En conclusion**, ce n'est pas le "besoin de hiérarchie" qui est fondamentalement en question, mais la façon d'organiser la fonction hiérarchique de l'entreprise, au service de son développement.
Si l'entreprise de demain est moins hiérarchisée, voire "sans hiérarchie", c'est que **le pouvoir d'organiser le travail, de contrôler le process et de l'améliorer sera largement réparti sur l'ensemble du personnel**, dans un contexte de développement technologique important et avec un management de la direction très responsabilisant.

---

**ANNEXE 4**

# Au pays de l'entreprise sans chef

Par **Philippe ESCANDE (**Editorialiste) dans **LES ECHOS**

Une proposition : commençons cette année 2012, que l'on nous promet déjà exécrable, par une belle utopie devenue réalité. Elle a été piochée dans la livraison de décembre de la « Harvard Business Review », sous la signature prestigieuse du gourou du management Gary Hamel. Son titre donne le ton : « **D'abord, virez tous les chefs !** ». Et, comme toutes les utopies, elle commence comme un rêve, laisse planer l'ombre d'un cauchemar... et s'achève sur des questions bien embarrassantes que l'on pourrait résumer par une seule : à quoi sert un chef ?.

L'entreprise sans chef, Gary Hamel ne l'a pas inventée, mais il a l'avantage d'en avoir trouvé une et de nous en décrire le fonctionnement. Il s'agit de **la société californienne Morning Star, leader américain de la sauce tomate**. Dans cette entreprise de 400 personnes, 3 usines et 700 millions de dollars de chiffre d'affaires, il n'y a rien entre le président fondateur, Chris Rufer, et ses employés de base. Pas de hiérarchie, personne ne donne d'ordres et personne n'en reçoit. La cinquantaine de chefs que devrait posséder une organisation de cette taille pour piloter une machine aussi complexe est remplacée par des contrats négociés annuellement par chaque employé avec les collègues concernés par son travail (de 10 à 30).

## De l'autodiscipline à la sanction

L'ensemble est formalisé dans des règles précises détaillant les tâches et les performances à accomplir. Chacun des 23 centres de profit est responsable des négociations avec ses fournisseurs. De même, il n'y a aucune limite d'achat de matériel. Tout employé peut acheter un poste à soudure à 8.000 dollars ou n'importe quelle machine. Mais il doit justifier le retour sur investissement auprès de ses pairs. Même chose en ce qui concerne les embauches, laissées à la libre appréciation des intéressés. La discipline se fait naturellement par le contrôle des autres et la sanction qui s'ensuit, en termes de réputation et de salaire. Car une revue annuelle des performances, elle aussi collégiale, conduit chaque employé à tirer un bilan et à rendre des comptes sur l'usage qu'il a fait des ressources de l'entreprise.

Préalables indispensables, l'information, y compris financière, est accessible à tous, et un processus d'arbitrage des conflits est prévu, avec médiation et, éventuellement, constitution de jury.

## Le risque de la médiocrité

L'avantage d'un tel système est de s'affranchir de ce que Gary Hamel appelle la « management tax ». Car l'appareil hiérarchique a un coût. Si l'on considère que l'on nomme généralement un chef pour dix employés, et qu'il ne faut pas oublier des grands chefs pour encadrer les petits, cela donne 111 managers pour piloter 1.000 employés. En imaginant que ces personnes sont payées en moyenne trois fois le salaire d'un employé de base, ce seul poste alourdira la masse salariale d'un tiers.

Ce n'est pas le seul reproche fait aux managers. On leur impute bien souvent de faire passer leurs intérêts personnels avant ceux de l'entreprise, d'être trop éloignés des réalités concrètes du terrain, de freiner, voire d'étouffer, l'innovation sous un édredon de prudence bureaucratique, et, au bout du compte, de démotiver le salarié en lui ôtant tout degré de liberté. D'ailleurs, Morning Star revendique sur vingt ans une croissance à deux chiffres de ses ventes et de ses profits, preuve qu'une telle organisation peut être efficace.

Peu d'entreprises fonctionnent ainsi en autogestion réelle. Des expériences de création collaboratives existent, comme dans le cas des logiciels « open source », élaborés et améliorés par une communauté bénévole, mais il ne s'agit pas d'une même et solide organisation à but commercial. Car les obstacles sont nombreux sur la route de l'autogestion. Et ceux-ci ne sont pas tant organisationnels que culturels. Sur le plan pratique, le processus d'embauche s'avère particulièrement délicat. Il faut un an pour former un nouvel employé au mode de fonctionnement, et beaucoup ne s'y font jamais. La liberté et la responsabilité qui l'accompagne sont parfois bien inconfortables. De plus, l'absence de promotion « verticale » ne sied pas à tout le monde et favorise l'apparition de nouvelles hiérarchies moins officielles reposant sur la réputation et sur l'influence.

Dans un jeu où les rapports de force et les pulsions de domination inhérentes à l'espèce humaine n'ont pas disparu comme par enchantement, il n'est pas dit que cette nouvelle hiérarchie soit plus efficace que la précédente. Dans une organisation traditionnelle, le chef endosse le costume du gendarme qui surveille et sanctionne les mauvais éléments. Confier cette tâche à la communauté est délicat. Si personne n'ose dénoncer son voisin, c'est la spirale de la médiocrité qui s'enclenche. A l'inverse, la surveillance continuelle des autres peut devenir insupportable. D'ailleurs, la figure de l'ingénieur manager est à la base de la création de l'entreprise moderne à la fin du XIX $^{e}$ siècle.

Yves Morieux, partenaire du Boston Consulting Group, décèle carrément derrière ce genre de tentatives *« une idéologie qui ne dit pas son nom - la technocratie suprême au nom de la lutte contre le pouvoir hiérarchique. On aboutit aux pires injustices, à la souffrance ou à l'usine à gaz des contrats client fournisseur internes »*. Dans une édition antérieure du même magazine, ce consultant prône néanmoins une refonte du fonctionnement hiérarchique des entreprises, sans enlever les chefs mais en leur confiant un rôle d'arbitre et de facilitateur, pour que leurs troupes règlent les problèmes elles-mêmes au plus près du terrain.

# Hiérarchies à bout de souffle

Car plus personne ne doute que les hiérarchies traditionnelles sont à bout de souffle. Sous la pression conjuguée de la financiarisation des entreprises (qui éloigne dirigeants et salariés), de l'accroissement de la complexité des objectifs à atteindre (tous contradictoires) et de la montée de l'individualisme, le management traditionnel n'est plus que l'ombre de lui-même. Dans son dernier livre, le sociologue François Dupuis raconte comment les directions des entreprises ont perdu le contrôle et comment bien souvent chaque tentative des managers pour reprendre le manche à coups de « process » et de « reporting » se solde par des catastrophes plus grandes encore.

Son collègue Hubert Landier parle, lui, de repli sur soi des salariés qui se traduit par un désengagement destructeur. Un ingénieur qui réduit son efficacité de 20 %, cela représente 40 journées de travail perdues par an. Les solutions tournent toujours autour des mêmes thèmes : réduction des niveaux hiérarchiques, transparence de l'information, confiance, simplicité... Cette reconquête par les individus de l'expérience collective qu'est l'entreprise devrait être l'un des chantiers prioritaires des dirigeants pour les dix ans qui viennent. C'est en cela que l'expérience réussie de Morning Star est passionnante. Elle montre que le champ de l'innovation managériale est encore une terre de conquête.

## ANNEXE 5

# La hiérarchie des salaires

(D'après Jean Thomas, ancien secrétaire général adjoint de la fédération CGT mines et énergie de 1966 à 1982)

Les discussions relatives à la hiérarchie des salaires ne sont pas nouvelles. L'inégalité des rémunérations existe depuis que les hommes ont abandonné l'économie de troc.
L'instauration du monde industriel, la division du travail, ont conduit à l'instauration de **salaires différenciés** en fonction des **responsabilités** des uns et des autres dans la production, des **connaissances** nécessaires pour les assurer et de **l'organisation** du travail.

Il ne peut y avoir de hiérarchie idéale. Le résultat des discussions entre syndicats et patronat dépend pour une part du **marché du travail**. Dans une branche qui rencontre des difficultés pour recruter une catégorie professionnelle, les patrons acceptent plus facilement une amélioration des traitements, modifiant ainsi la hiérarchie des salaires. D'où la **difficulté d'établir une correspondance entre coefficients hiérarchiques et connaissances ou responsabilités**.

La perception de la hiérarchie a évolué au cours des années. Elle ne peut être la même dans les entreprises où naguère **le personnel d'exécution représentait 80 %** des travailleurs et où aujourd'hui il est réduit à **20 % ou moins** dans certains secteurs.
Ces dernières décennies, le nombre de travailleurs subissant de bas salaires a augmenté considérablement. Parallèlement, le nombre d'ingénieurs et de cadres s'est accru.
Quand les augmentations de salaires sont faibles, il est facile d'opposer cadres et ouvriers-employés.

Il est tentant, au nom de la justice sociale, de prôner des **augmentations égales pour tous**.
En 1970, Georges Séguy abordait la question en ces termes :
« …*L'un des moyens classiques utilisés pour diviser les travailleurs consiste à accuser la hiérarchie des salaires d'être la cause de tous les maux, et par conséquent, le salaire excessif du cadre d'être à l'origine du salaire dérisoire du manoeuvre.*
*D'un élémentaire point de vue de classe, il n'y a pas d'intérêt antagoniste entre ouvriers et cadres, mais entre exploités et exploiteurs, ou en d'autres termes, entre salariés et employeurs.*
***Ce qui est en cause dans le système capitaliste, c'est la loi du profit, c'est la propriété privée des moyens de production et d'échange, et non la hiérarchie des salaires.***
*Les revendications d'augmentation de salaire s'entendent par la réduction des profits ou des dépenses improductives de l'État, mais elles ne sauraient s'inscrire*

*dans le cadre du **partage d'un « gâteau »,** qui donnerait lieu à des luttes fratricides.*
*Est-ce à dire que la CGT cautionne tous les systèmes hiérarchiques en vigueur et qu'elle est indifférente à certaines injustices criantes ? Absolument pas. Il y a beaucoup à revoir et surtout à **redresser au bas de l'échelle**, sans léser pour autant les autres catégories.*
*Tous les travailleurs salariés de toutes catégories et de toutes professions ont intérêt à être unis face à un ennemi commun ».*

En juin 1971, au 4ème congrès de l'UGICT, René Le Guen est revenu sur cette importante question.
*"Notre position favorise une possibilité réelle d'un développement plus rapide des bas et moyens salaires. Les camarades qui se sont laissés influencer par des thèses d'apparence généreuse, doivent mesurer que notre position s'inscrit dans la défense des droits de tous les travailleurs.*
*Nos camarades de la CFDT ont souvent lié, et ainsi introduit, une confusion entre la hiérarchie des rémunérations et le caractère des structures hiérarchiques d'une entreprise capitaliste"* (A cette époque, la Fédération CFDT proposait des augmentations égales pour tous).
Dans son intervention, René Le Guen a proposé que les revendications s'inscrivent dans une stratégie qui consiste :

- à assurer le **maintien du pouvoir d'achat pour tous**, ce qui signifie clairement le maintien de la hiérarchie existante,
- à assurer, dans le même temps, des **augmentations différenciées**, dégressives du bas vers le haut dans un mouvement correspondant à la phase d'amélioration du pouvoir d'achat.

en se fixant dans chaque branche les objectifs suivants :

- grille unique de salaire définissant la place de chacun en fonction de sa qualification
- **resserrer l'éventail des salaires**
- **mettre fin à l'individualisation** des salaires et à toutes les méthodes engendrant l'arbitraire.

# ANNEXE 6

**La hiérarchie des rémunérations doit refléter la contribution des emplois et des individus au succès de l'entreprise**

*(source DRH Autrement.com)*

***Contribution relative des emplois :***
Les fonctionnels sont souvent mieux payés que les opérationnels

La hiérarchie des salaires est le reflet de la hiérarchie des valeurs dans la société française :

- Ceux qui sont près du pouvoir sont mieux traités que ceux qui en sont éloignés
- Les « intellectuels » sont mieux considérés que les personnels de terrain

Or, les opérationnels sont meilleurs contributeurs que les fonctionnels
Donc, logiquement, la hiérarchie des salaires devrait refléter le niveau de contribution de ces catégories en donnant un **avantage aux opérationnels sur les administratifs et les fonctionnels**

***Contribution relative des individus :***
« A travail égal, salaire égal » : tous les individus occupant de manière normale le même emploi doivent recevoir la même rémunération, quel que soit leur âge (passée la période de confirmation dans l'emploi)

C'est ainsi que souvent les jeunes diplômés ont un manque d'expérience pratique, mais une qualification élevée.

Un système d'**avancement à l'ancienneté** doit être restauré, ainsi que toutes les conditions permettant de travailler dans des conditions paisibles et non dans le stress.

Le rôle du manager est alors non de promettre des carottes, mais de **motiver les salariés** en rendant le travail intéressant

## ANNEXE 7

# "L'horreur managériale : gérer, instrumentaliser, détruire"
## de Etienne Rodin (extrait)

*Parenthèse sur l'avenir du travail :*
*La recherche de l'efficience et des gains de productivité, l'usage des technologies qui l'accompagne, la saturation des marchés des pays développés (arrivant au bout de la consommation soit parce que les gens ont tout, soit parce qu'ils commencent à se rendre comptent que le bonheur est sans doute ailleurs), sonnent le glas du* ***travail pour tous*** *!*
*Le libéralisme économique aboutit à la dislocation du salariat, sans rien proposer en retour.*
*Les incantations sur la reprise et la croissance sont illusoires, la croissance étant de toutes manières une ineptie sur le plan écologique.*

*Tout cela révèle la saturation de la valeur* ***travail****, lorsque ceux qui n'ont pas d'emploi souffrent de ne pas arriver à en décrocher un, tandis que ceux qui en ont un craignent de le perdre, tout en rêvant de s'en extraire via les loisirs, la retraite, etc., pour échapper au stress, à la brutalité des relations humaines ou au manque de sens de leur activité.*

*Le chômage est devenu une réalité aussi puissante et structurante que le travail. Malgré cela, l'esprit productiviste continue à nous bercer d'illusions, transporté par cette mythologie qui prétend que la croissance et le plein emploi reviendront bientôt. Sachant que les nouveaux marchés devront afficher la couleur : le vert évidemment. Mais la croissance, y compris teintée de vert, est déjà obsolète. Les licenciements se banalisent, les restructurations avec diminution des effectifs sont quotidiennes, et l'impératif de rendement se généralise, y compris dans la fonction publique et même dans les hôpitaux.*
*Fait significatif : pour les dirigeants, la* ***masse salariale*** *représente moins une force productive qu'une charge pesante justifiant les automatisations et les réductions d'effectifs.*
*Une société dont la décence est fondée sur le travail et le salariat doit s'apprêter à vivre de mauvais jours lorsque* ***travailler paisiblement contre une rémunération correcte devient une condition impossible*** *pour un nombre croissant d'individus !*

*A présent la peur rôde autour du travail et chacun, craignant le naufrage, s'accroche à sa bouée.*
*Les acquis des luttes sociales sont menacés par les assauts du libéralisme économique dont les réformes emblématiques sont avant tout des retours en arrière (ex : les retraites).*

*Entre le temps de travail et le temps de loisirs, le rapport est désormais étroit. Dans l'alternance « je travaille - je produis » et « je me détends - je consomme », aucune des phases n'échappe au fouet du productivisme. La frénésie productiviste hante autant nos vacances (il faut en profiter au maximum, consommer consommer) que notre travail.*
*Dans ce contexte, être au chômage pourrait être synonyme de chance : une liberté durable où l'on pourrait décider de son emploi du temps et du contenu de ses activités, hors de tout contexte professionnel ... Etre au chômage, c'est au contraire, pour l'instant, perdre la chance de pouvoir acheter son temps libre sans culpabilité.*
*C'est comme si désormais nous n'avions le choix qu'entre une corvée et un malheur.*
*Quand tirerons-nous les conséquences de ce fait incontournable ?*
*Un jour prochain il faudra bien expérimenter avec sérieux l'idée d'un revenu inconditionnel d'existence. Le travail ne doit pas être rivé à la nécessité d'assurer sa subsistance*