

La chronique de Gérard Pavy

"Vivement la révolte des cadres..."

(06/07/2005)

Bizarre, bizarre, ce silence assourdissant des cadres ! Ils auraient pourtant bien des raisons d'intervenir massivement pour peser sur les décisions tant au niveau de leur entreprise qu'au niveau sociétal. Les cadres voient leurs poids et leurs attributs se réduire alors que les rémunérations de leurs patrons explosent. Bien que le leadership, tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau politique, soit défaillant, les cadres fonctionnent comme des exécutants respectueux. Au total, ils s'accommodent de la bourse et des marchés dont ils subissent directement la pression et les effets pervers dans leur quotidien. Le paradoxe est là : les cadres ont le pouvoir, un boulevard s'ouvre devant eux puisque leurs dirigeants ne sont pas crédibles... et regardent passer les trains comme s'ils préféreraient pâtir du système ! Sont-ils à ce point fatigués ou se sont-ils convertis au bouddhisme contemplatif ?

Les cadres ont le pouvoir

Incroyable : ils échappent au principe posé par Michel Crozier (*lire son [interview](#)*) selon lequel la maîtrise d'une zone d'incertitude pertinente donne le pouvoir ! Qu'est-ce qu'une zone d'incertitude ? Quelque chose qui est précieux dans l'organisation parce que rare. Pour l'éminent sociologue, la maîtrise de l'information, la compétence, le statut hiérarchique, l'appartenance à un réseau constituent les sésames du pouvoir les plus fréquents. Quelle serait cette source de pouvoir à la fois partagée par les cadres et ignorée d'eux ? La connaissance, la compétence dans le métier, l'expertise, bien sûr, ressource clé dans notre monde post-industriel hyper compétitif où l'innovation et la production de produits et services à haute valeur ajoutée sont les facteurs clés de la stratégie. Sous-estiment-ils leurs forces ou bien avancent-ils à tâtons ? Analysons d'abord ces motifs légitimes de mécontentement des cadres, puis essayons de comprendre leur absence de réaction.

Des rémunérations famineuses...

D'abord, le scandale des rémunérations. Depuis quelques temps, une poignée (assez importante !) de dirigeants s'extrait du peloton des cadres et creuse des écarts considérables en s'attribuant des rémunérations famineuses. En plus, le bilan du dirigeant est souvent catastrophique ! Il y a quelque chose de pervers dans la 'corporate gouvernance', pour paraphraser Hamlet. Et personne ne s'insurge.

... combinée à une perte de légitimité...

La légitimité et la crédibilité des dirigeants dans les entreprises ballottées est souvent en berne. Arrivés aux postes de commandement à la suite d'aléas tumultueux, ils n'incarnent pas les valeurs fondamentales de l'organisation qu'ils dirigent. Leur parcours n'est pas suffisamment profond au sein de l'entreprise pour être reconnu comme compétents par les forces vives en interne. Il ne s'agit certes pas de généraliser abusivement et les dirigeants compétents qui échappent à cette dégradation sauront s'identifier. Là encore, du côté des cadres, personne ne bouge. A cela s'ajoute un facteur aggravant.

... et à une obsession du contrôle

Les dirigeants sont perçus comme des leaders d'autant moins entraînants qu'ils épousent largement le modèle obsessionnel de management. Quelle est l'obsession de l'obsessionnel ? Surtout nier qu'il est porteur d'un désir. Il travaille par devoir. Il est modeste. Il n'est que le fidèle serviteur de ses maîtres : la bourse et les marchés financiers. Son langage de communication, c'est des procédures, du reporting et des tableaux de bord. Evidemment, s'il nie son désir, l'obsessionnel ne peut supporter d'en voir le bout d'un (désir) chez les autres, ses collaborateurs, qui sont priés de se conformer au même moule et de raboter tout ce qui dépasse. Chacun se sent de plus en plus sous pression par la mise en processus de l'organisation, le raccourcissement des délais et les augmentations de productivité. Seuls ceux qui contemplent le monde du haut de leur terrasse peuvent entonner sans faiblir la litanie sur déclin de la valeur travail.

Les titres eux-mêmes de deux livres récents *La France qui tombe* (Perrin) de Nicolas Baverez, historien et économiste, et *La peur économique des Français* (Odile Jacob) de Jean-Paul Betbèze, conseiller du président d'une grande banque française, sont révélateurs, par leur pointe culpabilisatrice, du symptôme obsessionnel d'une certaine élite.

Un désinvestissement des cadres

Face à cet environnement borné et désolant, les cadres, hérauts du savoir, optent, prudemment, pour une posture de retrait. Les sondages se suivent et se répètent : selon une récente étude internationale du cabinet Towers Perrin plus de 60 % des cadres se disent "en retrait". Deux tendances peuvent expliquer ces résultats.

D'une part, dans ce monde incertain, il y a ceux qui craignent pour leur poste, leur carrière. Sans doute. S'ils ne manifestent pas dans la rue, ils choisissent une stratégie moins coûteuse de désinvestissement et de repli sur leur pré carré en préservant au mieux l'équilibre travail - famille.

D'autre part, il y a ceux qui, en osmose avec leurs dirigeants, se laissent insensiblement gagner par l'endormissement obsessionnel. Ils montrent par leur attachement conservateur aux "beaux postes" et aux titres emphatiques qu'ils sont prêts à sacrifier aux conventions sociales. Sans doute cherchent-ils à s'acheter ainsi la paix avec leur belle-mère ! Au bout du compte, les plus obsessionnels d'entre eux, pourtant défenseurs de la légalité, restent aveugles comme des taupes à la perversion du système.

La voie royale : érotiser les relations

Comment faire évoluer positivement la situation ? Un chemin sympathique, passant par une modification de la culture au sommet des entreprises, se dessine.

Pour avancer il faudrait mettre un peu de vie dans les relations. Les directeurs de communication ont du pain sur la planche car, dans la logique obsessionnelle, chacun cherche, consciemment ou non, à maîtriser l'autre dans l'entreprise pour atteindre son objectif. Or, la posture de départ doit être inverse : il faut faire son deuil de l'idée de réduire l'autre à un objet. Bref, président, parlez-nous d'amour et pas de tableaux de bord ! Une première étape pour "érotiser" les relations consiste à accepter la part de mystère irréductible que porte chacun d'entre nous.

Des entreprises comme Pernod-Ricard ont de la chance : elles disposent dans leur culture d'une potion magique pour favoriser la convivialité. Cette potion est composée de différents ingrédients dont une pratique profondément ancrée de décentralisation favorisant la circulation de la parole et la prise d'initiatives. Mais, comme toute potion, elle conserve sa part de mystère !

Le réveil

On ne peut que constater qu'un très faible nombre de dirigeants est prêt à goûter de cette potion magique, alors que l'écart se creuse entre cadres et dirigeants. Conclusion, si les cadres ne se bougent pas, il y a peu de chances que le système évolue. Or, ils ont le pouvoir. Un jour, les cadres, chercheurs ou opérationnels, détenteurs de la matière grise, finiront sans doute par se réveiller pour prendre toute leur place et inventer de nouveaux systèmes de relations moins dépendants du diktat des marchés financiers.

Parcours

Gérard Pavy, 51 ans, est consultant, sociologue, et psychanalyste. Il dirige [Pavy Consulting](#), société de conseil et formation en management. Il est par ailleurs chargé de cours au sein du MBA HEC. Il est également l'auteur de "Dirigeants/ salariés, les liaisons mensongères" (Editions d'organisation, 2004 >>> [Consulter les librairies](#)) et de "La logique de l'informel" (Editions d'organisation, 2002). Avant de fonder Pavy Consulting, il a été vice-président d'Aon Management Consulting, directeur général de Celerant Consulting France et senior manager chez Accenture. Gérard Pavy a collaboré pendant dix ans avec Michel Crozier.

