

CADRES : LOST IN

**ENTRE LE MODÈLE INDUSTRIEL
DU XX^e SIÈCLE ET LA RÉVOLUTION
NUMÉRIQUE EN COURS, LES CADRES
TRAVERSENT UNE CRISE D'IDENTITÉ
ET SONT À LA RECHERCHE
DE NOUVEAUX REPÈRES. ENQUÊTE.**



TRANSLATION



Le blues des cols blancs

Un statut dévalorisé, des marges de manœuvre réduites : les cadres ne sont plus les grands privilégiés de l'entreprise. Sans compter un manque de perspectives et des conditions de management de plus en plus tendues. Le malaise des cadres, version XXI^e siècle.

Les cadres ne sont plus les enfants gâtés du monde du travail. Et certains fuient même l'entreprise formatée. Diplômé de Centrale en 2010, Grégoire a intégré sans difficulté un poste à responsabilités dans un grand groupe français du BTP, avant de jeter l'éponge deux ans plus tard : trop de procédures désincarnées, de pression et de stress. Il s'est associé avec un ami et a monté une start-up de design industriel. Ce jeune ingénieur a trouvé sa voie en dehors des chemins balisés des carrières de cadre. Son cas n'est pas isolé. Quelque 14% des jeunes diplômés de niveau bac + 5 changent d'orientation dans les deux ans suivant l'obtention de leur diplôme, selon une étude de l'Apec (Association pour l'emploi des cadres). « Ces jeunes sont à la recherche d'un métier qui corresponde à leurs valeurs et à leur personnalité, plutôt que de stabilité financière et de statut social », souligne l'Apec.

Équilibres de vie fragilisés

À première vue, ce statut est pourtant enviable. Mieux payés que les autres salariés, relativement épargnés par un chômage à 4,5%, les cadres exercent des responsabilités et bénéficient d'une certaine autonomie dans leur travail. Un tableau qui demande à être nuancé. Certes, la rémunération des cadres est plus élevée que la moyenne, car elle tient compte du niveau d'études et d'expertise, mais depuis la crise, les salaires stagnent et les bonus fondent. Par ailleurs, le salaire mensuel de 26% d'entre eux n'atteint pas le plafond de la Sécurité sociale, soit 3 170 euros brut en 2015. Côté temps de travail, les cadres continuent à apprécier la liberté donnée par le forfait-jours (*lire l'encadré ci-contre*) et les RTT supplémentaires, mais au prix d'horaires élastiques et d'équilibres de vie souvent compromis. Rester compétitifs, atteindre des objectifs toujours plus ambitieux, faire appliquer des décisions auxquelles ils ne croient pas... : les cadres ont toutes les raisons de craquer. Ils sont parmi les premières victimes de burn-out et de

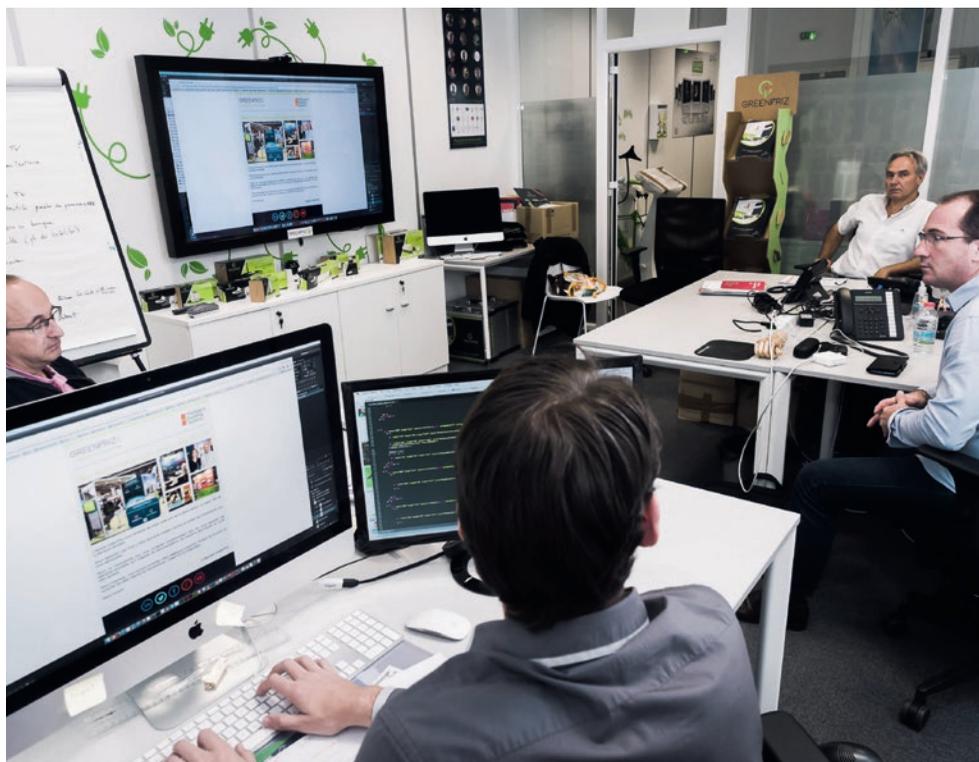
dépression. Signe des temps, les arrêts de travail des cadres ont progressé de 11% entre 2010 et 2012.

Depuis longtemps mis en évidence par les sociologues du travail, le malaise des cadres s'est accentué ces dernières années. L'enquête TNS Sofres réalisée en 2014 à la demande de la CFDT ne dit pas autre chose. La balance entre l'investissement en temps et en compétences et ce que les cadres reçoivent de l'entreprise en retour (rémunération, évolution de carrière) est négative pour 46% des personnes interrogées. « Les cadres ne s'estiment plus gagnants dans leur deal avec l'entreprise », résume Jean-Paul Bouchet, secrétaire général de la CFDT-Cadres.

Le statut social des cadres a perdu de son aura. « Nous sommes désormais noyés dans la masse des exécutants », regrette

Maryse, cadre de santé au CHU de Toulouse. La frontière entre cadres et non-cadres est devenue poreuse. « Le fossé se creuse désormais entre les cadres et les cadres supérieurs, qui décident de la stratégie, pratiquent la cooptation et occupent les postes de direction, auxquels la plupart des cadres n'ont plus accès », analyse Jean-Marie Bergère, membre du conseil scientifique de l'Observatoire des cadres, créé par la CFDT-Cadres. Les perspectives d'évolution sont réduites, y compris dans les grands groupes. « J'y ai cru au début. Un groupe, c'est rassurant, on pense que la mobilité interne est facile, se souvient Étienne, passé par des multinationales telles que Yahoo!, L'Oréal et HP, avant de s'orienter vers une agence de communication digitale. En réalité, c'est très politique. Il faut connaître les bonnes personnes. Un de mes anciens collègues a dû passer douze entretiens avant d'obtenir le poste qu'il souhaitait ».

Isolés de la direction, les cadres n'ont plus le sentiment d'être associés aux décisions, y compris à l'échelon de leur département ou de leur service, pour 40% d'entre eux, selon l'enquête TNS Sofres. « On nous consulte mais, finalement, les projets sont déjà ficelés, on ne tient pas compte de notre



Au bureau 40% des cadres n'ont pas le sentiment d'être associés aux décisions importantes.

avis, de notre expertise, et c'est dommage» souligne Maryse. Il revient pourtant aux managers de mettre en œuvre les choix opérés par les dirigeants en confiant des objectifs à leurs équipes.

Le manager est seul face à son équipe

Un cadre sur trois dit éprouver des difficultés à motiver ses collaborateurs et à s'assurer d'un niveau de stress acceptable par son équipe. «L'exercice de l'autorité a été profondément modifié dans l'entreprise, explique Jean-Marie Bergère. Les cadres ne dirigent plus par délégation du haut vers le bas, ils doivent expliquer la stratégie, lui donner du sens, apporter du soutien aux salariés. De plus en plus de cadres se détournent du management, ils disent préférer les problèmes techniques aux problèmes humains et se réfugient dans l'expertise, sans être réellement satisfaits de cette solution de repli.» Seul face à son équipe, le manager ne reçoit guère de soutien dans l'entreprise. «Je n'étais pas formée au management et j'ai dû me débrouiller toute seule, relate Margaux, cadre dans une société de gestion de patrimoine. Nous sommes une petite structure où les cadres sont en totale autonomie.»

Le malaise des cadres n'a rien d'un spleen existentiel. Il vient de la difficulté à faire correctement son travail, faute de temps, de moyens et d'appuis. Les attentes des cadres sont fortes : meilleure reconnaissance, possibilité de développer ses compétences et son expertise, obtention du soutien de sa hiérarchie. Un véritable défi pour le syndicalisme. ● M.-N. E.

Qu'est-ce qu'être cadre ?

Le statut cadre en tant que tel ne correspond à aucune définition juridique et reste une exception française.

Les cadres cotisent à l'Agirc (la caisse de retraite complémentaire des cadres), appelée à fusionner avec l'Arrco (retraite complémentaire de tous les salariés), et à l'Apec, qui assure une mission de service public de placement des demandeurs d'emploi. Autre spécificité, mais qui n'est pas réservée aux seuls cadres, le forfait-jours. Le temps de travail est décompté en un certain nombre de jours dans l'année, et le cadre n'est pas soumis à l'horaire collectif fondé sur les 35 heures.



4 questions à

Pascal Ughetto "Les cadres ont perdu de leur autonomie"

SOCIOLOGUE, PROFESSEUR À L'UNIVERSITÉ PARIS-EST MARNE-LA-VALLÉE.

L'autonomie est l'une des composantes de l'identité des cadres, en quoi consiste-t-elle ?

➤ Les cadres sont censés savoir par eux-mêmes ce qu'ils ont à faire, et décider du rythme de l'accomplissement de leurs tâches. À la différence des ouvriers assignés à un poste dans une chaîne de production ou des caissières de supermarché tributaires du flux des clients, le cadre n'est pas soumis à la discipline imposée au corps et aux gestes. Il n'a pas à demander l'autorisation de faire une pause, ce qui est d'une importance symbolique. Le cadre peut engager des actions sans avoir à se placer sous la dépendance d'autrui. C'est une condition privilégiée et enviée.

Pourtant, l'autonomie n'est plus l'apanage des seuls cadres...

➤ Ces trente dernières années, les exécutants ont beaucoup gagné en autonomie. Les ouvriers ont vu leur périmètre d'intervention s'élargir avec la suppression d'une ligne hiérarchique. En cas d'incident dans une usine, seul le chef d'atelier était autrefois à même de prendre une décision. Aujourd'hui, l'ouvrier appelle lui-même la maintenance ou procède aux premiers niveaux de dépannage des machines. Les cadres, à l'inverse, ont vu leur autonomie se réduire.

À quoi est-ce dû ?

➤ Le champ d'action des cadres est envahi par les normes et les standards. Dans un contexte très concurrentiel, les certifications qualité, les procédures

d'achat sont centralisées et s'imposent à toutes les entités d'un groupe. Par exemple, si une démarche de *lean* [méthode qui vise à optimiser la production en réduisant les coûts au minimum] est décidée au niveau central, elle doit être déployée dans toutes les usines du groupe. Un directeur d'usine ne peut plus tenter une expérimentation sur son site pour améliorer la production.

Ce que vous décrivez de l'industrie se vérifie-t-il dans d'autres univers de travail ?

➤ Bien sûr. Les cadres sont empêchés d'agir par une série de décisions prises sans eux. Prenons le cas d'un organisme gestionnaire de HLM. Un gardien d'immeuble résidant en zone urbaine classée sensible remarque un carreau cassé, le signale au responsable d'agence, et rien ne se passe. Il va le voir car si le carreau n'est pas réparé, d'autres dégradations apparaissent et la situation peut vite devenir ingérable. Le responsable d'agence n'a pas d'autres pouvoirs que d'entrer la demande dans son logiciel et de vérifier que celle-ci suit son cours. Dans une logique de rationalisation, l'achat de vitres est confié à un seul prestataire pour toutes les résidences du secteur, sélectionné pour ses tarifs compétitifs. Manque de chance, son planning est plein sur deux mois. À un problème aussi simple, les locataires ne comprennent pas qu'une solution immédiate ne soit pas trouvée. Le responsable perd de sa crédibilité aussi bien auprès des usagers que de son équipe. Les cadres pensent être autonomes ; en réalité, ils sont cadenassés. M.-N. E.



Dominique Bellot, cadre informatique chez Atos détaché «en clientèle».

« On peut vite se sentir isolé, sans lien avec un collectif »

► Être cadre n'a généralement rien d'une sinécure. Mais être cadre «en clientèle», c'est-à-dire affecté à une mission chez un client, comme cela se pratique dans les sociétés d'informatique et chez les consultants, peut se révéler redoutable. À 60 ans passés, salarié d'Atos (l'une des principales sociétés de services en ingénierie informatique, SSII), Dominique travaille depuis près de vingt ans pour Renault. Il connaît

parfaitement bien les pièges de l'éloignement. « On peut, au moins au début, avoir une impression d'indépendance. Mais en fait on perd vite le fil avec son entreprise. Le sentiment d'appartenance s'efface. Selon le format de la mission, on peut se sentir très isolé, sans lien avec un collectif. Et encore, aujourd'hui, avec les outils numériques et l'accès aux messageries, on peut garder le contact avec ses collègues. Mais

moi, j'ai connu la période où je pouvais passer un an sans avoir de contact avec mon entreprise. » Le retour dans l'entreprise, une fois la mission terminée, est parfois très déstabilisant. D'autant qu'avec le système de *free desk* instauré chez Atos – personne n'a de bureau attribué, chacun s'installe où il peut en fonction des places disponibles –, entre deux missions, le cadre ne retrouve ni bureau ni équipe... « Certains sont livrés à eux-mêmes. Selon le temps passé chez le client, quand vous revenez, vous ne connaissez plus personne et personne ne vous connaît. Du coup, c'est encore plus difficile de se repositionner pour une nouvelle mission. Si vous avez de la chance, vous retrouvez le même manager. Mais la plupart du temps, ils bougent eux aussi. »

Absence de perspectives

Dans ce contexte, « les cadres ne parviennent pas à définir leurs perspectives d'évolution professionnelle. La pression qu'ils subissent pour rester le moins de temps possible entre deux contrats fait qu'ils vont devoir accepter n'importe quelle mission, même éloignée de leurs compétences ou de leurs intérêts », poursuit Dominique, qui, lui, a trouvé une parade à ces inconvénients. Il est représentant du personnel chez Atos depuis 2000. Une situation qui lui permet de rester intégré à son entreprise. « Sinon, on ne sait plus où on habite ! », conclut-il. ●

Evelin Stratmann, responsable marketing chez Hansgrohe.

« En Allemagne, la hiérarchie est moins pesante »

► Avant d'intégrer en 2014 la filiale française de l'entreprise de robinetterie allemande Hansgrohe, Evelin n'avait jamais managé d'équipe. « Si, quelques stagiaires. Mais cela ne compte pas vraiment ! », précise cette jeune Allemande au français impeccable acquis lors de ses études à l'École des hautes études commerciales de Lille. Les quelques années passées au siège de Hansgrohe lui ont donné, pense-t-elle, une certaine légitimité aux yeux de sa future équipe. Il n'empêche, à 29 ans, endosser le rôle de chef ne va pas de soi, même avec un diplôme de grande école. « Le vrai métier de manager, je l'ai appris avec mon équipe, et je l'apprends encore tous les jours. » La confiance de sa propre hiérarchie a joué un rôle capital dans sa

prise de poste. « Je n'ai pas été opérationnelle tout de suite. Mon chef m'a laissé faire des erreurs, il me coache et me pose les bonnes questions. Je pense que c'est la clé de la réussite. » La jeune responsable du marketing anime une équipe de cinq personnes qui supervisent trente commerciaux de terrain. Elle a été surprise de l'importance donnée en France à la position hiérarchique, la place dans l'entreprise. « Quand ils parlent de leur travail, mes amis évoquent souvent les N + 1, 2 ou 3. En Allemagne, la hiérarchie est moins pesante. » Quant au statut cadre, Evelin n'a pas compris tout de suite de quoi il s'agissait précisément. « Cela n'existe pas en Allemagne. Là-bas, tout le monde badge, la plupart des managers comme les autres. Le temps

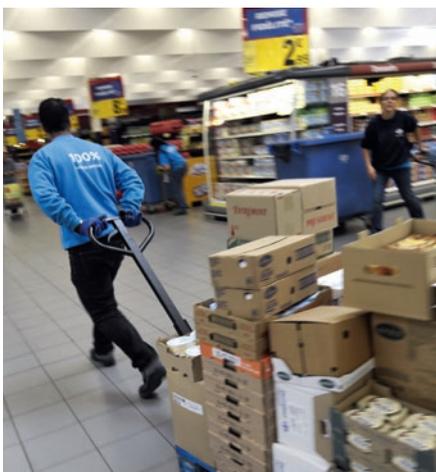


de travail et son organisation sont beaucoup plus réglementés, par les RH et les syndicats. En France, les règles sont moins transparentes. » ●

► De son propre aveu, être cadre dans la grande distribution, c'est « *marche ou crève* ». Maurice R., la cinquantaine, est cadre de proximité dans un magasin parisien de l'enseigne Carrefour Market, qui emploie plus de 100 salariés. « *Plus ça va, plus on nous en demande et moins on a de moyens humains*, souligne-t-il. *En tant que cadre, on nous demande de faire les ouvertures, les fermetures, sachant que l'amplitude d'ouverture des magasins parisiens est beaucoup plus large qu'en province.* » Son magasin ferme aux alentours de 22 heures, mais d'autres baissent le rideau encore plus tard. Sans oublier les astreintes. Il faut alors se lever au milieu de la nuit parce que l'alarme s'est déclenchée et qu'il faut aller refermer une porte de réfrigérateur ou réparer des condensateurs qui ont lâché. À cela s'ajoutent les périodes d'inventaire. « *Il y a quelques années, on nous permettait de fermer le magasin une demi-journée. Désormais, on fait les inventaires en dehors des périodes d'ouverture, la nuit, sans aucun respect des temps de repos* », précise Maurice. La pres-

Maurice R., manager de proximité dans la grande distribution.

« On nous demande toujours plus avec moins »



sion mise sur les objectifs, l'accélération des opérations commerciales – foire aux vins, promotions sur catalogue, etc., supposant de faire et défaire sans cesse les agencements dans les rayons, et donc d'avoir d'épuisantes manutentions à répétition – « *soumettent les équipes à un rythme dingue, rendu encore plus difficile compte tenu du manque de personnel* ». Dans ce contexte, respecter le temps de travail et la prise des jours de récupération devient presque impossible. Dans son magasin, Maurice reconnaît que les cadres ne dépassent pas leur forfait de 216 jours. « *Mais dans certains magasins, on demande aux cadres de déclarer 216 alors qu'ils travaillent 230 jours. Et ils ne parviennent jamais à récupérer.* » ●

Nicolas Millot, directeur « petite enfance » à la mairie de Besançon.

« Peu de marges de manœuvre pour faire évoluer nos agents »

► Il n'y a pas que dans le secteur privé que les cadres vivent des situations compliquées. Si les contextes sont différents, les témoignages laissent entendre des difficultés souvent similaires entre cadres du privé et du public. Le manque de marges de manœuvre en fait partie. Pour Nicolas Millot, directeur du secteur petite enfance à la mairie de Besançon (320 agents sous sa responsabilité, travaillant sur 17 sites, crèches, haltes-garderies, etc.), cela se traduit sous différentes formes. « *Nous sommes à l'os en matière de gestion du personnel. Nous n'avons plus vraiment de volant de remplaçants pour faire face aux absences. Les équipes sont sous tension. Par ailleurs, du fait de la restriction des budgets, nous sommes contraints de couper dans certaines prestations, comme celles d'intervenants extérieurs pour l'éveil culturel des enfants ou l'intervention d'une psychomotricienne, par exemple. On retire ces bulles d'oxygène dans le travail des équipes. En tant que cadres, cela nous interroge sur la qualité de service que nous avons à cœur de rendre. Mais aussi sur la qualité de l'environnement de travail que nous offrons aux agents.* » Pour ce manager soucieux de ses

équipes, la frustration s'exprime pudiquement, mais elle est réelle. De la même manière, « *nos marges de manœuvre pour accompagner les agents dans leur évolution professionnelle sont très limitées. Or, on le sait : le travail en crèche est difficile, pénible, du fait du bruit, des enfants à porter... Une partie des agents est fatiguée. Alors, certes, nous pouvons travailler à la prévention, proposer des formations pour les préserver, rester en phase avec le métier, mais en cas de pathologie avérée, nous sommes relativement démunis* », avoue ce cadre de la fonction publique territoriale. Pourtant, il met tout en œuvre « *avec le pôle des ressources humaines afin de trouver des solutions, construire des parcours* », malgré les contraintes de la fonction publique, qui limite les possibilités de changer de filière ou de métier. Pétri des valeurs CFDT, ce cadre refuse tout pessimisme et tout fatalisme. Convaincu de l'importance des managers de proximité, « *premiers acteurs de la réussite de la politique publique petite enfance* », Nicolas Millot privilégie l'écoute et encourage la formation des personnels tout comme leur participation à l'élaboration de projets. ●

Côté CFDT

UNE FONCTION ET DES DROITS

Pour la CFDT, le statut des cadres doit être repensé en vue de répondre à leurs attentes professionnelles et statutaires. La CFDT-Cadres a publié un manifeste des droits et garanties attachés à leur fonction. « *Nous avons identifié des droits fondamentaux tels le droit d'expression critique, le droit d'alerte, que nous revendiquons depuis 2000, le droit de retrait devant des situations contraires à l'éthique ou à la sécurité*, explique Jean-Paul Bouchet, secrétaire général de l'UCC. *Sont aussi précisés les droits dérivés de la fonction : rémunération, retraite et prévoyance, forfait-jours (lui aussi impulsé par la CFDT), télétravail, droit et devoir de déconnexion.* » Une négociation nationale prévue au printemps dessinera les grandes lignes du nouveau statut, tandis que des négociations s'ouvriront dans les branches.

Adhérents cadres, afin de bénéficier de services spécifiques, notamment la revue *Cadres*, déclarez-vous auprès de votre syndicat.

Manager dans un environnement 3.0? Forcément, cela va nécessiter de revoir les méthodes issues du modèle industriel. Les nouvelles organisations du travail, désormais qualifiées d'« agiles », remettent en cause les anciens schémas fondés sur l'importance de la hiérarchie ou du management « vertical » avec des instructions et des objectifs qui arrivent du sommet. Bien sûr, tout cela n'est pas complètement nouveau. Dès le début des années 90, les managers étaient sommés d'impulser de nouvelles dynamiques d'équipe et d'encourager le management participatif. La digitalisation de l'économie et du travail n'a fait qu'accélérer la tendance. L'arrivée massive des outils numériques permettant le travail à distance ou des outils collaboratifs, qui contribuent à développer le travail en réseau, place les cadres managers face à de nouveaux défis.

Notamment parce qu'il n'est pas dans la culture managériale française, fondée sur le présentisme, de ne pas avoir ses équipes sous la main. Or là où il y avait du contrôle, « *il faut désormais changer d'approche, de mentalité, apprendre à manager dans la confiance, en développant l'autonomie de ses collaborateurs* », souligne Pierre Rivière, cadre informatique chez BNP Paribas Personal Finance, qui pratique déjà ce type de management à distance, ayant ses équipes réparties sur de multiples sites géographiques. « *Cela suppose une autre façon de passer les informations, de réunir ses équipes, de vérifier que le travail est fait, etc.* » Mais qui ne va pas de soi.

Le management va aussi devoir se transformer pour permettre une réelle appropriation des outils collaboratifs comme des réseaux sociaux d'entreprise ou les espaces de travail numérique partagés. Car « *la mise en place d'outils collaboratifs n'est pas en soi une condition suffisante pour transformer les façons de travailler*, note Thibaut Gimenez, directeur France de Stample, une start-up ayant développé une plateforme sociale de partage de connaissances. *Si l'on veut qu'une réelle communauté de travail et d'échanges se crée, il faudra dégager du temps aux managers pour leur permettre de l'animer.*



Les cadres confrontés à la transition numérique

De nouvelles formes de management en lien avec la digitalisation du travail apparaissent. Les cadres sont en première ligne... pour le meilleur ou pour le pire.

Cela suppose également de changer les systèmes de valorisation et d'évaluation.

Un nouveau cadre homme-orchestre ?

« *Les cadres sont attendus sur quatre dimensions*, résume Olivier Charbonnier, fondateur de l'agence-laboratoire D-Sides, qui accompagne les entreprises dans les évolutions de leurs pratiques managériales. *Leur rôle doit évoluer pour favoriser les coopérations au sein des équipes, mais aussi pour développer des connexions, c'est-à-dire permettre à des personnes de métiers très différents de travailler ensemble autour de projets, y compris en dehors de l'entreprise, dans un esprit d'open innovation. Ils doivent également créer de l'implication et savoir gérer les singularités et l'hétérogénéité au sein des équipes.* » Une sorte d'homme-orchestre, en somme. Mais qui reste encore à naître...

Car, il faut le reconnaître, aujourd'hui,

les modes managériaux évoluent peu. Les quelques cas d'« entreprises libérées » (selon le dernier concept à la mode, « *celui qui a l'autorité, c'est celui qui a les compétences* ») sont un épiphénomène qui concernerait moins de 40 entreprises en France. Pour le reste, « *la plupart des entreprises développent leurs activités numériques, mais contiennent l'organisation du travail sous un mode vertical et rigide* », note Sylvie Joseph, directrice du programme de transformation interne au sein de la branche numérique du groupe La Poste*. Selon Nicolas Colin – connu pour ses analyses des impacts de la révolution numérique sur notre société (barbares.thefamily.co) –, le décalage est flagrant entre numérisation de l'économie ultra-rapide et « *archaïsme du management* ».

Dans ce contexte, rares sont ceux qui comme Bruno (le prénom a été changé), manager d'un département informatique



Retrouvez ce dossier sur www.cfdt.fr, rubrique "Société".

Villa Bonne Nouvelle, une autre voie pour le management ?

Le groupe de télécoms Orange expérimente depuis 2014 un espace de travail visant à libérer la créativité, susciter les échanges et les coopérations. Le management a dû se réinventer.



dans une entreprise du Cac 40, ont révolutionné leur mode de management. Passionné par les questions de dynamique de groupe et d'intelligence émotionnelle, sur lesquelles il se forme « en continu », Bruno reconnaît que « pour créer une ambiance favorable au partage, il faut changer de posture. En tant que manager, je ne suis plus seulement prescripteur, je dois réellement embarquer mes équipes et embarquer avec elles. Je me situe davantage dans une position de coach ». Pour mettre ses équipes en mouvement, « y compris physiquement », il expérimente des « jeux agiles », avec des mises en situation. Pour inciter à l'implication et l'entraide, il a transformé sa façon d'organiser les réunions, confiant à chacun un rôle pour la réussite globale. Chacun est aussi invité à donner son point de vue sur les projets ou à poser des questions librement, en s'appuyant notamment sur les outils numériques. « Ma compétence en tant que manager n'est plus dans la possession des informations, mais dans l'animation du collectif. » Révolution culturelle ou miroir aux alouettes, l'avenir le dira. ● E. P.

Casser les cloisons, au sens propre comme au figuré. Créer une sorte de laboratoire pour expérimenter de nouvelles façons de travailler, afin de stimuler la créativité des équipes autour de projets et favoriser les échanges. Telle était l'ambition d'Orange en lançant la Villa Bonne Nouvelle, en 2014, qui mêlait des équipes maison et des start-up « en résidence ». « L'idée était de faire table rase des contraintes habituelles qui corsètent le travail : espaces de travail ouverts et modulables en fonction des projets, possibilité de venir travailler quand on le souhaite, initiatives pour encourager les échanges entre équipes mais aussi avec l'extérieur... Le management aussi devait

se réinventer », explique Olivier Charbonnier (lire ci-contre), qui a accompagné la mise en œuvre du projet. « Dans cette nouvelle approche du travail, les propositions ou les initiatives ne partent plus des managers mais des collaborateurs. Le manager prend le relais et organise », ajoute Olivier Charbonnier, épaté par « l'incroyable capacité des équipes à s'autoréguler ». À la Villa, en lieu et place des réunions où les responsables délivrent les messages à leurs équipes, comme habituellement dans les entreprises, s'organisent chaque semaine des « collectifs de gouvernance », auxquels chacun peut participer, pour faire un point sur les projets, donner son avis, proposer des solutions... Un « feel good manager », sorte de facilitateur et organisateur de la vie sur place, a été spécialement recruté.

Chiffres

1 actif sur 5 est cadre.

48 000 euros

c'est le salaire annuel médian en 2014 (part fixe + variable), et 54 800 euros pour le salaire moyen (source Apec).

50 000 euros

c'est le salaire moyen des hommes cadres, contre 45 000 euros pour les femmes cadres (source Apec).

44 heures

temps de travail hebdomadaire moyen déclaré par les cadres (étude de 2013 du ministère du Travail) contre 39 heures pour les autres salariés.

19% des cadres sont au bord du burn-out, selon une étude du cabinet Technologia (2014).

« Chefs d'orchestre »

« Créer un environnement de travail agréable et qui casse les codes traditionnels des bureaux en intégrant des espaces de rencontre, de détente ou de jeu est une première étape vers la transformation des modes de management, mais cela ne fait pas tout », relativise Thibaut Gimenez, de la start-up Stample, qui a participé à la première promotion de la Villa Bonne Nouvelle. Humainement, cette expérience a été un vrai succès, des liens forts se sont créés entre les personnes de la Villa et une forme d'appartenance à une communauté s'est même construite. Il faut que cette expérimentation serve de terreau aux grandes entreprises si elles veulent conserver leur attractivité face à la génération Y, et bientôt Z, qui n'acceptera plus de travailler dans les conditions de l'ancienne génération. » Novatrice en France, cette expérience pourrait ouvrir la voie à de nouvelles approches du management. Il faudra encore du temps et des expérimentations mais le mouvement est lancé. ● E. P.

* Citée dans la revue Cadres de la CFDT, Pratiques collaboratives, septembre 2015.