

« POUR UN MANAGEMENT EN CONFIANCE »
Etat des lieux du management dans les
Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) françaises

« *Le management est le plus vieux des métiers et la plus récente des professions.* »,
Lawrence Lowell

Nous remercions chaleureusement les interviewés qui nous ont accordé leur temps et leurs points de vue pour cette étude :

Gilles BOIME, Gilles BOURDÉ, Matthieu de CHÂLUS,
Jean-Christophe CHEVALIER, Cédric LUBAT, Julien MAUBERT,
Christophe PREGUICA, Benjamin RICHARD, Nathalie ROGOWSKI,
Ariane ROSSI, Martin SAUER, Magalie SOLIS, Sandra VALMIER,
Eléonore de VILLEPIN-LOUVARD, ainsi que ceux qui ont souhaité
garder l'anonymat, P.L, V.S. et C.C-P.

Etude Prospective éditée en mars 2014
© KUMIUT et TIME TO BE

SOMMAIRE

Préambule	03
Introduction	04
[1] L'état du management	05
[1.1] La nouvelle donne économique et ses conséquences managériales	05
[1.1.1] L'accélération de la vitesse dans les prises de décision	05
[1.1.2] Le rythme et la fréquence des changements	06
[1.1.3] Des organisations complexes, des hiérarchies qui explosent	06
[1.1.4] Le développement du collaboratif et du participatif	07
[1.1.5] L'international à l'heure du XXIème siècle	10
[1.2] La pression sociale	11
[1.2.1] Un exercice complexe de la responsabilité	11
[1.2.2] Le devoir d'exemplarité	12
[1.2.3] La question générationnelle	13
[1.2.4] L'exception française ?	17
[1.3] L'impact des nouvelles technologies	19
[1.3.1] La transformation des rapports et des façons de travailler	19
[1.3.2] La porosité entre la vie professionnelle et la vie personnelle	20
[2] Les priorités stratégiques	22
[2.1] Former les managers à la complexité	22
[2.2] Faire évoluer les politiques RH	24
[2.2.1] Recruter des profils autonomes, évolutifs et agiles	24
[2.2.2] Faire du monde le terrain de jeux de l'entreprise	25
[2.2.3] Imaginer de nouveaux rapports de confiance	25
[2.2.4] Répondre aux aspirations créatives de la génération connectée	26
[2.3] Transformer les mentalités « à la française » dans l'entreprise	28
[2.3.1] Sortir de la culture du présentéisme	28
[2.3.2] Valoriser l'échec	29
[2.3.2] En finir avec les oppositions de principe	30
[3] Les pistes pour l'avenir	31
[3.1] Les pistes de réflexion	31
[3.1.1] Les modes de management qui inspirent	31
[3.1.2] Les structures et organisations d'entreprise les plus appréciées	33
[3.2] Les facteurs clés de succès constatés	35
[3.2.1] Mettre l'humain au cœur de l'activité pour la pérenniser	35
[3.2.2] Avoir des dirigeants qui impulsent une vision partagée	36
[3.3] Les pratiques managériales plébiscitées	39
[3.3.1] Relayer les messages de la direction avec un filtre adapté et pertinent	39
[3.3.2] Remonter les informations sensibles à la Direction avec discernement	40
[3.3.3] Faire partager la vision de l'entreprise aux collaborateurs et aux équipes	40
[3.3.4] Accompagner en humanité les collaborateurs et les équipes	44
[3.3.5] Obtenir le meilleur de chacun pour tirer le meilleur parti de l'entreprise	47
[4] Epilogue	49
[4.1] Conclusion	49
[4.2] L'entreprise idéale selon les interviewés	50
Annexe méthodologique	52

PREAMBULE

Ce rapport vise à présenter les enjeux et les pistes d'évolution du management dans les entreprises françaises aujourd'hui. Il s'appuie sur le retour d'expérience d'une quinzaine de managers intermédiaires en poste au sein d'ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire) d'origine française, ainsi que de quelques managers intermédiaires issus de grands groupes, afin de pouvoir identifier les éventuelles différences associées à la taille et dimension de l'entreprise. Ce rapport repose également sur les analyses et le retour d'expérience issus du travail terrain mené quotidiennement par KUMIUT et TIME TO BE auprès des entreprises.



KUMIUT est une société de conseil en communication et management du changement durable. Elle intervient auprès des organisations (TPE, PME/ETI et grands groupes) en conseil en communication stratégique, en conseil en communication sociale, managériale, de crise, et en conseil en responsabilité sociétale (RSE).

Très attachée au développement de son territoire d'implantation, KUMIUT est membre de l'ADEZAC (association locale agissant en faveur du développement des entreprises) et du Medef de l'Essonne. Elle participe également à de nombreuses initiatives locales visant à la promotion et au développement économique et social du département.

A travers son blog intitulé « Contribution Libre » et son émission Web « Des entreprises et des hommes », KUMIUT conduit une réflexion active sur le développement de l'entreprise dans un monde durablement responsable. KUMIUT est membre du Global Compact France.

En 2013, consciente des besoins en conseil des très petits porteurs de projets, KUMIUT a développé une offre de micro-conseil à leur intention.

www.kumiut.fr

www.contributionlibre.com



Éclairer aujourd'hui et Agir pour demain

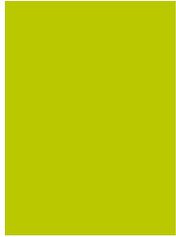
TIME TO BE est un cabinet d'études et d'audit RH indépendant, spécialisé dans l'analyse des comportements et des opinions en entreprise.

Le cabinet s'adresse aux organisations qui souhaitent développer leur performance en capitalisant sur leurs ressources humaines. Dans cette optique, il les accompagne dans leur réflexion ainsi que dans la recherche de solutions adaptées à leur contexte spécifique, avec l'ambition de leur apporter les clés de compréhension des tendances RH.

Parmi nos prestations : enquêtes d'opinion interne, études de climat social, détection des leviers de motivation et des risques psychosociaux (RPS), audits organisationnels, études sociologiques et prospectives, animations de groupes de pairs...

En fonction des sujets et des besoins, TIME TO BE intervient directement pour les organisations (TPE, PME, ETI, groupes et collectivités), ou collabore, en amont de leurs interventions de mise en place de plans d'actions, avec les coachs (implication des équipes, développement du potentiel collectif...) et avec les spécialistes des relations sociales en entreprise (réorganisations, gestion des conflits, négociations...).

www.timetobe.fr



INTRODUCTION

Les évolutions déjà perceptibles du contexte de l'entreprise, qu'elles soient exogènes - situation de marché globalisé et concurrentiel, développement de la complexité systémique, contraintes réglementaires - ou endogènes, à travers les aspirations nouvelles des collaborateurs, sont en train de modifier assez considérablement la manière dont nous vivons l'entreprise.

De nombreux signaux, comme l'émergence de nouvelles façons de travailler, le développement du participatif et du collaboratif, l'intensification du multiculturel et des questions sociales interrogent aujourd'hui l'entreprise sur sa capacité à transformer son organisation et ses modes de management pour s'adapter à un contexte en profonde mutation.

Une mutation profonde et ambivalente. Profonde car les changements qu'elle laisse entrevoir apparaissent autant inéluctables qu'irréversibles. Que ce soit dit, l'entreprise d'aujourd'hui n'est résolument plus celle d'hier, elle en porte encore les stigmates mais elle vit dans un autre contexte. Ambivalente parce que cette mutation est faite à la fois de ruptures qu'il faut dépasser, parfois avec la désagréable sensation de perdre ses repères derrière ces habitudes qu'on laisse derrière soi, et d'opportunités qu'il faut être capable de saisir. Comme s'il fallait réapprendre l'entreprise pour entreprendre de nouveau en confiance.

Comment les managers le vivent-ils aujourd'hui ? A quels enjeux sont-ils confrontés ? Vers quoi le management doit-il tendre pour accompagner les entreprises à se développer dans un monde en mutation ? C'est tout l'objet de cette étude de tenter d'apporter des réponses concrètes à cette question centrale : « comment manager en confiance ? ».

L'ÉTAT DU MANAGEMENT

En à peine plus d'une décennie, le management dans les entreprises françaises a vu son contexte se métamorphoser sous l'effet additionnel de plusieurs évolutions (économiques, sociales, technologiques). Ces évolutions exercent aujourd'hui de fortes pressions sur les managers qui se retrouvent souvent obligés de gérer ce pourquoi ils n'étaient pas préparés au départ avec finalement assez peu de recul sur ce qui se passe autour d'eux. La rupture est inédite, le changement est systémique.

[1.1] LA NOUVELLE DONNE ÉCONOMIQUE ET SES CONSÉQUENCES MANAGÉRIALES

La globalisation des économies, qui est allée de pair avec le développement d'un contexte extrêmement concurrentiel, pèse depuis plusieurs années déjà sur le management. Contraints de plus en plus à des choix drastiques liés à de fortes contraintes budgétaires, qui n'ont eu de cesse de s'accroître avec la crise de 2008, les managers doivent aujourd'hui être capables de composer dans un environnement aux repères chahutés.

« La pression globale, la compétitivité, la mondialisation des échanges, ont toujours été très fortes dans le domaine d'activité principal dans lequel j'ai toujours travaillé. Le domaine des télécommunications est clairement pour moi le premier domaine qui a été mondialisé au niveau du commerce et des échanges internationaux, parce qu'il y a un sous-tendu technique qui, dès le début, exigeait des télécommunications une compatibilité aux extrémités pour s'entendre au niveau des échanges et que cela a été créé il y a très longtemps... Et c'est le 1er secteur industriel du monde qui a été mondialisé et globalisé et qui a subi une purge extrêmement forte dans les années 80/90 puisque le domaine a perdu énormément d'emplois à ce moment-là. A cause de la mondialisation, il y a eu une restructuration drastique. »

« Je pense que ce qui a bougé c'est la crise. **En dehors de l'entreprise elle-même, le contexte économique est quand même beaucoup plus dur.** Même pendant les moments de crise précédents, il y avait toujours eu un fond de croissance... Là, avec la

mondialisation, la globalisation, etc., il y a davantage une tendance de fond qui fait que les gens sont inquiets et ça dure depuis les 20 dernières années environ... J'exagère peut-être un petit peu mais disons que depuis les années 99/2000, ce sont ces années-là qui commencent à marquer une inflexion. Bon, c'est un peu un raccourci car il y a eu aussi des périodes en dents de scie avant, mais là, j'ai quand même l'impression que la tendance est plus de fond, et donc les gens sont inquiets. Et quand on est inquiet pour son boulot, évidemment on veut le garder donc on a tendance à faire plus, et ce, avec moins de moyens car il y a quand même des pressions partout pour réduire les moyens, parce que l'on n'a pas l'argent ou l'on ne veut pas le mettre à cet endroit-là... tout cela va forcément créer quelque chose de favorable à des situations de tension psychologique. Quand on vient au travail et que l'on a peur car on ne sait pas si on aura encore le même travail demain, ce sont des contextes qui ne sont pas faciles. Je crois donc que ce n'est pas tant l'entreprise qui change, mais c'est le contexte qui fait qu'on a de moins en moins d'entreprises dans lesquelles il fait bon vivre. »

[1.1.1] L'accélération de la vitesse dans les prises de décision

Tous le disent : le temps est devenu court – l'urbaniste et essayiste **Paul Virilio** parle de « religion de la vitesse ». La pression concurrentielle, associée à la rapidité apportée par la technologie, a rendu le cycle de vie des produits et services ainsi que les cycles projets extrêmement courts. Les prises de

décision et d'actions doivent se faire vite au risque de ne pas avoir envisagé ou d'avoir envisagé de façon partielle toutes les répercussions sur l'environnement concerné. Une accélération de la vitesse qui non seulement bouscule les habitudes, mais interroge sur la soutenabilité d'un management forcé d'agir de façon court-termiste.

« Je dirais que le management est hyper court-termiste, dans une quête de résultats à court terme. On a besoin d'une stratégie long terme évidemment parce que c'est indispensable, mais nous sommes drivés malgré tout par du court terme, et donc une exigence de résultats et de performance à tout prix. Donc, un management qui essaye de répondre à cela, avec des changements de cap réguliers, qui essaye de donner du sens aux équipes mais qui est quand même souvent écartelé entre une cible, et une réalité qui n'a rien à voir. »

« On est sur des cycles plus courts, avec des managers qui changent assez souvent de postes, volontairement ou non, et sur des cycles projets qui sont plus courts qu'il y a dix, vingt ou trente ans. Je pense que c'est lié à plusieurs choses. Le contexte devient très concurrentiel. De fait, on a tous les jours des idées nouvelles à ordonnancer sous forme de projet, à lancer, à mettre en musique, ce qui fait qu'il y a énormément de changements dans les orientations qui sont données. Avant, il y a dix-vingt ans, on était sur des orientations à moyen terme, avec des changements qui se faisaient petit à petit, alors que là, le contexte actuel et la conjoncture limitent beaucoup le temps dédié à la mise en place de projets. »

*« Il faut qu'on soit vraiment en collaboration complète. Le monde va trop vite. **On est dans un monde qui évolue tout le temps et qui va en s'accélération, et il faut dans la décision aller de plus en plus vite**, et pour cela, il faut que ça collabore de plus en plus vite aussi ; parce que le but, ce n'est pas d'aller plus vite en prenant une mauvaise décision, non, c'est de faire tourner l'information pour que tout le monde puisse rapidement se positionner pour dire : qu'est-ce que tu penses faire, quelle est la bonne décision ? C'est un peu dans la mouvance des webs sociaux. Après il faut en tirer des éléments qui puissent être opérationnels. Il faut que derrière la communication tourne bien, ce sont des outils à mettre en place. Je ne pense pas qu'on va revenir en arrière. »*

[1.1.2] Le rythme et la fréquence des changements

Il y a quelques décennies à peine, un changement organisationnel d'ampleur remettant en cause de façon importante les façons de faire et de travailler, n'arrivait que rarement, et avec une reproductibilité relativement faible. Aujourd'hui, les managers font face à des réorganisations constantes, si fréquentes même - plusieurs fois dans la même année -, qu'il devient difficile, à défaut d'accompagner convenablement les changements, d'en comprendre les tenants et les aboutissants. Une difficulté qui se répercute inévitablement dans les messages à transmettre aux équipes et qui rend l'exercice managérial délicat. Comment tenir un cap qui n'en est pas un ?

*« Ça va très vite, on demande aux gens de s'adapter très vite à des changements d'organisation qui sont beaucoup plus rapides. Donc ce n'est pas facile, individuellement, parce qu'il faut s'adapter à des rythmes assez fréquents de changement. Et ce n'est pas évident en terme de management, car il faut réussir à communiquer quelque chose de rassurant sur un cap, sur des changements. C'est une des choses les plus difficiles, par rapport à d'anciens modèles qui étaient dans des « trends » plus lents, on a plus le temps de se préparer, d'anticiper. D'ailleurs on parle beaucoup de la conduite du changement. Pour moi elle est permanente. Avant, la conduite du changement, c'était une réorganisation tous les deux ans, et c'était le branlebas de combat, et il fallait préparer les gens psychologiquement... **Aujourd'hui, on ne s'embarrasse pas de cela, on part du principe que la conduite du changement, c'est tout le temps, et après, il faut encaisser.** »*

[1.1.3] Des organisations complexes, des hiérarchies qui explosent

Le nouveau contexte qui impose à l'entreprise d'être plus agile, plus facilement mobilisable et totalement mobile, a signé la fin d'un management traditionnel, dirigiste et peu participatif. Pour autant, le changement n'est pas sans heurter l'entreprise française, culturellement assez éloignée des logiques collaboratives - système élitiste et pyramidal - à l'inverse, semble-t-il, de ses voisins anglo-saxons notamment.

« Un manager est là pour accompagner et développer ses équipes : c'est une vision du manager qu'on n'a pas trop en France. En France, un manager est là parce que c'est le chef, c'est celui qu'on doit écouter parce que, en fin d'année, c'est celui qui va prendre différentes décisions, etc... Ça fait partie de son rôle, il ne faut pas le négliger, mais c'est loin d'être le seul... »

Le développement des organisations dites matricielles au sein de bon nombre d'entreprises, en particulier les grands groupes, en lieu et place des anciennes organisations traditionnelles, a eu des impacts sur la manière d'envisager le management. Alors que la notion de hiérarchie s'était imposée comme la règle de base du management, est apparue la notion de management fonctionnel.

Plus complexe, car centrée sur une meilleure allocation des ressources par projet (et non plus seulement par service/département), ce type d'organisation impose au manager de gérer des ressources humaines qui peuvent ne pas lui être hiérarchiquement rattachées, voire ne pas appartenir à la même entreprise (cas très répandu, notamment dans les grands groupes, de la sous-traitance et des prestataires de services), ce qui n'est pas sans questionner la légitimité du manager et parfois aussi sa capacité à manager des niveaux de dépendance (et de loyauté) extrêmement variés.

Dans le même temps, du fait de la nécessité de rationaliser les coûts, la notion même de hiérarchie s'est transformée. Les organisations hiérarchiques dites « en râteau » évoluent progressivement aujourd'hui vers un management de plus en plus transversal - accompagnant le développement du mode projet, avec une réduction drastique du nombre de niveaux de management.

« Je pense qu'il y a une tendance très lourde qu'on voit depuis quelques années en entreprise, c'est que les râteaux sont de plus en plus plats et de plus en plus larges. **On travaille de plus en plus en collaboration, en réseau, sur des projets communs.** C'est aussi parce qu'il y a un objectif d'économies. »

« Je pense que l'intention est de réduire les organigrammes, d'aplanir les choses, de réduire les gros postes, il y a un argument financier qui est fort, qui fait qu'on essaie de moins empiler les fonctions, d'optimiser les ressources. Je pense que ça concerne bien sûr les petites entreprises qui doivent optimiser leurs moyens, mais j'ai vu ça aussi dans des grosses entreprises, où il n'est pas rare qu'on reste à périmètre humain constant pour des missions supplémentaires. Et c'est tout à fait assumé, c'est-à-dire qu'il n'y a pas le choix, c'est ainsi. Parfois il peut avoir des aspects négatifs, mais ça oblige finalement chacun à remettre en cause sa façon de travailler pour dire : « OK, on demande à faire plus avec moins de gens, avec moins de moyens, comment je me débrouille avec moins de moyens ? ». Finalement ça oblige à assainir sa stratégie, à arrêter de faire des choses inutiles. Donc c'est la recherche de la performance, et là pour le coup, je pense qu'Internet est fortement concerné par ce sujet d'accélération de la course à la performance. »

« **Les organigrammes sont de plus en plus plats.** L'avantage c'est qu'on est beaucoup plus en direct les uns avec les autres. L'objectif c'est d'avoir des cycles et des décisions qui sont beaucoup plus rapides au niveau de la hiérarchie, beaucoup plus transversaux aussi. Meilleure dynamique, mais plus épuisant : avoir très peu de liens hiérarchiques, et avoir beaucoup de transversal, donne parfois l'impression de passer beaucoup de temps à réexpliquer toujours les mêmes choses pour avoir une adhésion de tout le monde. »

« **Le management est de plus en plus décloisonné,** on n'est plus sur un chef qui dirige son équipe, mais de plus en plus dans un monde où il y a beaucoup de relations en transverse d'un point de vue managérial, et il faut gérer, parce qu'on n'est plus la seule source d'informations et de directives auprès de ses collaborateurs. **La circulation de l'information se fait beaucoup en transversale ; avant c'était plus hiérarchique.** »

[1.1.4] Le développement du collaboratif et du participatif

L'une des conséquences directes de l'aplanissement des organigrammes et de la transversalité des projets, est sans aucun doute le développement d'un modèle bien connu hors des frontières, dans le monde anglo-saxon notamment, le modèle collaboratif et participatif. Un modèle de management qui apparaît autant comme une impérieuse nécessité que comme un

véritable défi pour les entreprises dont l'ADN n'est pas toujours programmé pour y répondre de façon optimale.

Pour les managers, il faut être plus « multitâche », plus agiles, et capables de dépasser ses missions initiales pour s'intéresser à tout autre chose si cela devient nécessaire pour l'entreprise. A l'heure des réseaux sociaux, le manager doit créer des connexions au sein de l'entreprise en devenant lui-même une espèce de « hub » - *concentrateur*.

« De nos jours, il faut mettre sur le marché des produits innovants avec un « time to market » de plus en plus court. Si on s'enferme dans un building et qu'on ne fait que développer des produits/services et les mettre sur un marché, ça ne fonctionne plus. **Le monde aujourd'hui est mobile**, connecté, notamment avec les réseaux sociaux. L'entreprise se dit donc qu'il faut casser ces barrières devenues rigides : des fonctions très marquées, sorte de carcans qui limitent le périmètre d'intervention des collaborateurs. »

« **Le sentiment que j'ai, par rapport à l'ancien système, c'est qu'on demande aux managers d'être beaucoup plus multitâches.** Aujourd'hui, je ne suis pas un manager pur, puisque j'interviens à différents niveaux. Je peux faire de l'opérationnel dans certains cas, je vais faire parfois de l'accompagnement, parfois du coaching, et parfois du management, donc on nous demande à la fois de porter la vision, d'être dans l'animation d'équipe, et également d'intervenir au niveau opérationnel, c'est-à-dire d'avoir une maîtrise, d'être impliqué à tous les niveaux. »

« Je pense que toutes les entreprises doivent s'adapter et adopter ce mode de fonctionnement: l'échange collaboratif et la communication en réseau. Ce qui ne veut pas dire que l'entreprise doit être gérée comme Google ou comme Facebook, où tout le monde il est content, tout le monde il est beau. Chaque entreprise a son métier de base mais il y a aussi sa culture qui est très importante. »

Toutefois, même si le manager devient un peu le couteau Suisse de l'organisation moderne, chacun reconnaît que ce modèle de management présente l'avantage d'un meilleur partage de l'information au sein de l'entreprise - vision stratégique, connaissances... - ainsi qu'une plus grande adaptabilité au monde environnant en dopant notamment la créativité des équipes. Plus ouverts sur leur

écosystème et plus sensibilisés aux enjeux des autres – autres services, lignes de produits, métiers..., les collaborateurs sont en capacité de porter un regard neuf sur leur propre fonction. Et l'innovation ne s'en porte que mieux.

« Je trouve qu'il y a une transition qui est en cours : on va davantage vers le management participatif, même si ce n'est pas encore forcément intégré au niveau de la génération actuelle des managers, mais on est beaucoup plus dans des échanges, et non plus seulement dans l'information descendante. **On est dans un partage de compétences et de vision avec peut être une souplesse dans le fonctionnement qu'il n'y avait pas avant.** Cette souplesse, pas tant au niveau des horaires, mais dans les cadres mis en place, dans la gestion des contraintes, laisse part à de la créativité. »

« Personnellement j'ai plus de 30 ans d'expérience professionnelle et les choses ont énormément changé en trois décennies. D'autant qu'au départ de ma carrière j'étais plutôt dans un grand groupe puis, après, j'ai évolué dans de toutes petites structures et maintenant dans une ETI. On a un mode de management qui est complètement différent entre ce qui pouvait être vécu dans les grands groupes il y a 30 ans et ce que l'on vit aujourd'hui au quotidien. Notamment, le fonctionnement du lien hiérarchique est complètement différent de ce qu'il était il y a 30 ans. Je pense qu'il était beaucoup plus sous-tendu par de la contrainte, alors qu'aujourd'hui on est vraiment sur un mode adhésion, tant de la part des gens managés que des managers. Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a pas de contrainte derrière.

Néanmoins, le management collaboratif, complexe par nature, nécessite souvent quelques ajustements et une certaine pratique, alors même que les retours d'expérience se font rares dans les entreprises qui s'y essayent, certes avec conviction, mais souvent à tâtons.

« Le management transversal, le management de projets, est rendu complexe car il n'y a pas du tout de liens hiérarchiques. Même quand on a expliqué clairement les tenants et aboutissants du projet aux personnes concernées, et que les retours montrent qu'ils ont compris, on se rend compte qu'on passe plus de temps à vérifier que chacun a bien fait son boulot, à relancer régulièrement, et tout ça en prenant le plus de pincettes possibles, car en fonction du caractère de certaines personnes, c'est rarement simple. Et en définitif, c'est beaucoup plus chronophage. Lorsqu'on est chef de projet et qu'on a que ça à faire, ok, ça fait partie du job et on l'a décidé. Mais la difficulté, c'est

que souvent, ce sont des projets one-shot, et comme on est dans un environnement économique assez dégradé, la Direction essaie de tirer un peu partout, donc délègue ces projets aux managers en leur disant : « voilà il y a un super projet, tu vas t'en occuper, on va essayer de te faire dégager du temps. » Mais en définitive, on se doit de toujours rester très opérationnel sur nos missions au quotidien, donc on fait ça en plus. En général, si on l'accepte, c'est parce qu'on est très motivé, mais en définitive, on passe beaucoup de temps juste à vérifier que les gens font bien leur boulot, pour s'assurer que le projet avance, et ça c'est très difficile. C'est mon expérience, j'ai travaillé avec toutes les générations, aussi bien avec des gens qui avaient 25-30 ans que des gens qui étaient beaucoup plus âgés que moi, qui sont des gens qui normalement auraient dû avoir l'expérience nécessaire, voire plus de recul que moi pour pouvoir m'aider, et je me suis rendu compte que ce n'est pas ceux-là qui nous aident le plus sur ce genre de projets. Et d'après mes relations professionnelles qui ont fait le même genre d'expérience, c'est la même chose dans les grands groupes. »

Dans les faits, la vraie révolution proposée par ce modèle de management, et probablement la clé de son succès, repose sur le niveau de délégation et d'autonomie donné aux équipes. Le manager moderne n'est plus ce hiérarchique qui impose tout, c'est un leader qui inspire, qui accompagne chacun de ses collaborateurs à développer le meilleur de lui-même à travers la prise d'initiative et l'action autonome. Faire grandir ses équipes pour développer la performance, la flexibilité, la réactivité et l'agilité de l'entreprise, voilà ce qui est demandé au manager. Un enjeu qui nécessite des rapports renouvelés avec les collaborateurs basés sur une profonde confiance partagée.

« **L'objectif, c'est de réagir rapidement, d'être réactif. Et donc pour être réactif, il faut laisser de l'autonomie aux gens.** Parce que si à chaque fois qu'on prend une décision, il faut passer par l'aval de tout le monde, on ne s'en sort jamais. Donc laisser beaucoup d'autonomie à ses collaborateurs. Il faut toujours être là pour vérifier, mais au-delà de ça, pas forcément avoir quelqu'un sur le dos, ou faire un rapport tous les jours ou toutes les semaines sur l'avancée du dossier. Sur le mode de gestion des projets, tout le monde est très demandeur d'être très transversal, d'avoir une ligne hiérarchique. Voilà,

laisser beaucoup d'autonomie, faire confiance. Et jouer la transparence la plus complète : l'objectif, c'est que le projet avance, et s'il y a un souci, le collaborateur vient nous voir. »

« Dans le cadre de ce que j'ai pu expérimenter, j'ai l'impression qu'il y a une demande pour plus d'autonomisation des équipes. On demande à ses collaborateurs d'avoir une prise de poste assez rapide, de progresser et d'arriver assez vite à maturité. »

« Je pense que les dirigeants des entreprises demandent aujourd'hui aux employés d'avoir un engagement entier et sincère avec leur entreprise. Il y a une histoire de contrat : « je te donne cette liberté, un certain périmètre, je te fais confiance, je te sécurise ton emploi, et en échange, tu me promets que tu donneras le meilleur de toi pour l'entreprise. » Evidemment ce n'est pas contrôlable, c'est un peu sous-entendu. Mais ce n'est plus un contrat qui est simplement : « je te paye et tu fais ton travail. » On demande un peu plus d'investissement et de l'honnêteté. Il y a une forme d'engagement, et le sentiment que chacun a, c'est qu'il participe au bon fonctionnement de la grosse machine. Ça fonctionne, c'est pas mal, moi j'aime bien. Il ne faut pas que ça aille trop loin, mais c'est un peu comme si on réinjectait dans l'entreprise des valeurs sociales, de collaboration, on est ensemble dans le même bateau. Je pense que ça fonctionne parce que les gens ont envie d'avoir un lien, apprécient ce lien. Faire quelque chose ensemble, je pense que c'est assez motivant, ne pas se sentir tout seul sur son activité, comme par exemple sur une chaîne industrielle, être partie prenante je pense que ça rajoute quelque chose qui peut être plus motivant. »

« Le 9 à 5 n'a plus de sens. **Les collaborateurs doivent s'impliquer davantage au sein de l'organisation, et en contrepartie, on leur offre plus de souplesse dans l'organisation du travail et des ressources mises à disposition,** dans le rythme de travail par exemple, et le contrôle au niveau du management est plus porté sur le résultat que sur la manière de travailler. »

« Le type de management que nous prôtons aujourd'hui est complètement lié au contexte du marché. Si nous n'amenons pas de l'autonomie, qu'on ne demande pas aux équipes d'être force de proposition, si les managers d'un point de vue social ne mettent pas les collaborateurs dans les meilleures dispositions et dans un meilleur environnement, on va revenir à ce qui se faisait à l'époque des Trente Glorieuses où l'on était sur un management très directif, où l'on ne laissait pas d'autonomie et dans lequel on disait : « eh bien voilà, tu prends ta clé de 17, tu sers les boulons toute la journée... ». Le

problème c'est que si l'on reste là-dessus, en France, on est face à la mondialisation et on ne pourra jamais être compétitif sur le marché face à des entreprises qui ont des coûts nettement inférieurs aux nôtres. Aujourd'hui cette évolution du management est donc une condition sine qua non pour rester en vie. »

Une confiance partagée qui induit une nouvelle forme de contrat social dans les entreprises avec des attentes sensiblement différentes de celles du passé, à travers des droits et devoirs renouvelés. L'entreprise à vivre – bien-être au travail, quête de sens, autonomie, management transversal... - cherche aujourd'hui à remplacer l'entreprise à vie – fonction bien définie et délimitée, hiérarchie forte, peu de liberté d'action -. Désormais, si le contrat passé stipule que l'on ne restera qu'un temps dans l'entreprise, ce temps doit être réciproquement positif entre l'entreprise et son collaborateur. Le management joue alors un rôle de dispatcheur entre des besoins et des réalités, des attentes et des ambitions. Il faut trouver les conditions d'un vrai contrat « gagnant/gagnant ».

« Je vois des gens à 40-50 ans qui vivent encore dans la peur du grand chef, de la personne qui va partir à la retraite, qui reste encore dans cette position de grand chef intouchable, et ne va pas être ouvert à la base à former son N-1. »

« Il faut casser ces images qu'il peut y avoir encore dans certaines industries ou certains managements, où le chef, c'est celui qui sait où on doit aller et il n'y a que lui qui le sait, donc il faut écouter le chef. »

« On est passé d'un mode de dépendance presque totale à un lien d'adhésion, de dépendance consentie. Ce qui implique en retour que l'échange soit constructif de tous les côtés et, d'autre part, que si chaque individu juge à un moment que ce lien ne lui apporte plus assez il est capable de le rompre instantanément. C'est ce qui a amené à parler d'une génération de zappeurs mais en fait je pense que c'est lié au fait que comme cette adhésion doit être librement consentie, si les gens ne se sentent pas bien, ils sont prêts à changer plus rapidement. Notre secteur, celui des technologies, est peut-être un peu privilégié par rapport à l'ambiance générale parce qu'il y a quand même un certain nombre de métiers dans lesquels on a des besoins qui ne sont peut-être pas si faciles que cela à satisfaire. Par contre, je pense que ce n'est pas antinomique, les gens, malgré l'ambiance générale vont être prêts à changer s'ils jugent que cela ne répond pas à leurs besoins personnels. »

« Je pense que ce qui peut changer dans le contrat social, c'est qu'on attend de moins en moins du collaborateur qu'il reste pendant toute sa carrière dans l'entreprise, et du coup, j'ai l'impression qu'à la fois l'entreprise et les collaborateurs sont dans une vision à plus court terme, et que l'on tire le meilleur l'un de l'autre pendant la période où l'on est ensemble, et quand on part, on part. »

« L'évolution que je vois, c'est que les gens cherchent plus à adhérer de manière consciente à un objectif commun, tout en sachant que, s'ils jugent à un moment qu'on a pas été clairs, parce que l'entreprise change un petit peu de cap, ou si eux-mêmes ont changé au niveau de leurs attentes, ils ne vont pas hésiter à remettre en cause leur existence au sein de l'entreprise. »

[1.1.5] L'international à l'heure du XXI^{ème} siècle

Fut un temps, l'international s'entendait pour une entreprise comme le fait de reproduire ailleurs, dans d'autres territoires, ce qu'elle avait l'habitude de faire chez elle. Ce temps est révolu et a laissé la place à un international où chaque territoire intervient désormais avec son lot de particularismes laissant au management le soin de gommer les différences, de construire des ponts et de gérer des ressources humaines disparates. Il ne s'agit plus seulement de savoir manager des hommes et des femmes. Il faut savoir gérer cette distance qui peut être géographique mais aussi et surtout comportementale, avec tous ces aspects des cultures qui nous échappent quand elles ne nous sont pas familières. Comment créer du commun avec ceux qui n'ont rien en commun dans leur vie au quotidien? Enfin, le manager doit savoir s'accommoder d'un temps qui ne s'arrête jamais – il est toujours l'heure de travailler quand on surfe sur plusieurs fuseaux horaires.

*« Je pense que l'entreprise est en forte évolution. **L'internationalisation du monde va croissant, une entreprise aujourd'hui – sauf peut-être une TPE... - a forcément une dimension internationale, elle est forcément plus globale que ce qu'elle était avant, sauf peut-être dans certains cas sur des niches, et encore... »***

« Les rythmes de travail sont assez lourds aujourd'hui. Nous en tout cas, c'est lié à notre exposition internationale, car quand on a affaire à des marchés qui ne sont pas à côté de chez nous, il y a la perte de temps dans les déplacements professionnels, l'obligation de rester en éveil – quand vous recevez un email de Singapour, ce ne sont pas les mêmes horaires, mais vous avez quand même l'impression de travailler 24/24. Et par ailleurs, il ne faut pas se leurrer, il y a une très très forte compétition internationale, on n'a pas une bonne concurrence prix, de façon générale, car on a des frais généraux assez lourds sur nos produits pour vendre à l'export, donc il faut redoubler d'inventivité, et donc ça demande du travail. »

« Ce qui change de plus en plus dans les entreprises aujourd'hui, ce sont les liens hiérarchiques qui sont bouleversés. **Avant c'était relativement simple, il y avait un manager qui avait son équipe, il était dans le bureau d'à côté et il pouvait la gérer. Maintenant, cela reste vrai, mais il y a plutôt la distance qu'on doit apprendre à gérer** parce qu'on va se retrouver avec des gens qui ne sont plus à côté de soi et qu'on va bien devoir manager pour arriver à un objectif qui peut être commun, mais il y a la distance. On se retrouve à devoir gérer cette distance qu'on avait moins auparavant. »

« C'est forcément une complexité additionnelle le fait d'avoir une personne à distance. Il faut aussi que le profil de la personne fasse qu'elle est suffisamment autonome pour pallier au manque de proximité. Ça crée une difficulté dans mon domaine pour anticiper les problèmes. Sur le reporting simple, la personne étant autonome, elle me tient informé, on fait des points une fois par semaine, par téléphone, on utilise les Wikis une fois par semaine et ensuite en fonction des urgences, on peut avoir des points quotidiens sur les dossiers en cours. Mais il est très difficile d'avoir un retour sur le travail de la personne puisqu'elle travaille avec d'autres personnes sur un autre site, il est donc difficile d'évaluer le travail du collaborateur, d'accompagner cette personne-là et de la faire progresser. »

[1.2] LA PRESSION SOCIALE

L'arrivée de nouvelles exigences réglementaires (Accord National Interprofessionnel (ANI) de 2008, suivi par la loi sur la sécurisation de l'emploi (LSE)) ainsi que la montée des questions de responsabilité sociétale dans les entreprises (loi NRE de 2001...) appelant, au-delà de mesures et de reportings, une plus grande vigilance dans le management des ressources humaines (prévention des risques psychosociaux, parité, diversité...) a contribué à accroître la pression sur les managers déjà aux prises avec les arbitrages budgétaires, et avec la question générationnelle qui modifie sensiblement le contexte de l'entreprise (rotation des générations...).

Ces derniers se retrouvent aujourd'hui véritablement tiraillés entre un contexte réglementaire strict regardé de près par un corps social sensibilisé – ce qui se fait dans l'entreprise est potentiellement connu de tous, une réalité marché difficile (montée du chômage, plans de réduction des effectifs) et des attentes fortes des collaborateurs à l'égard de l'entreprise (bien-être au travail, articulation des temps de vie...). Derrière le rideau d'un contexte international extrêmement concurrentiel, s'exprime aussi une réalité française qui fait figure d'exception.

[1.2.1] Un exercice complexe de la responsabilité

Indépendamment de la pression économique qui s'exerce sur lui à travers les objectifs de rentabilité et de performance auxquels il doit répondre, le manager est en prise directe avec les questions sociales et leurs répercussions dans l'entreprise. Gestion des générations - des « Y » aux seniors -, prévention des risques psychosociaux, diversité, et plus largement responsabilité

sociétale de l'entreprise (RSE), le manager occupe aujourd'hui une fonction compliquée qui n'a eu de cesse de se complexifier avec le temps, en particulier du fait de l'augmentation des exigences dans la gestion des ressources humaines.

Si certains managers ont déjà pu bénéficier de formations pour pallier leur manque de savoir-faire pour manager en complexité, la plupart avouent ne pas se sentir véritablement en zone de plein confort lorsqu'il s'agit de traiter des cas de détresse (burn out, accidents de vie) ou de situations problématiques (multiculturel, fait religieux).

« **Ce serait intéressant de mieux former les managers aux enjeux de leur époque**, leur faire prendre un peu de recul par rapport à ce qui se passe dans le monde et comment ça peut toucher leur quotidien. »

« Il y a un accompagnement fort à faire auprès des managers et du middle management. Comment sont-ils arrivés là, quelle est l'évolution personnelle du manager ? Le manager n'est finalement peut-être pas préparé à cela, et notre système scolaire, universitaire et même les grandes écoles ne nous prépare pas à cela. On pourra l'avoir, après, dans des seconds cycles (MBA ou assimilés) où là on commence à parler de leadership, etc., on travaille un peu sur soi et on réfléchit sur le rôle du manager, mais sinon, la réalité, c'est qu'on a souvent des gens qui montent, qui évoluent dans la compagnie, ou d'une compagnie à l'autre, et qui n'ont pas appris et intégré ce que cela veut dire d'être manager. Au final, ils ne savent pas, ils font des erreurs, et après on entre dans une spirale où la mauvaise gestion fait que l'équipe le vit mal ou que c'est le manager qui absorbe tout et qui finit par exploser. Le défi, il est pour moi autour de cela : comment peut-on arriver à préparer des gens à la fonction de manager ? Sur le technique, on va être très fort, on va avoir de bons éléments dans les filières (marketeurs, financiers, commerciaux...), mais le manager, quelque part, il l'est ou il ne l'est pas. Il ne l'apprend pas. **Je pense qu'il faut arriver à travailler sur nos hommes et pas seulement sur nos métiers.** »

« On n'est pas vraiment préparés à manager des gens de façon transversale, on n'est pas vraiment formés, surtout dans les fonctions en lien avec la finance. En termes d'accompagnement en interne, c'est un peu ce qui manque. Je sais qu'il y a des grosses boîtes qui travaillent de plus en plus sur un genre de parrainage, notamment pour les gens qui ont très peu d'expérience sur le management aussi bien hiérarchique que transversal, pour justement essayer de les accompagner et éviter

de les laisser tout seul, éviter de les laisser gamberger en se disant : 'qu'est-ce que j'ai fait de bien, qu'est-ce que j'ai pas fait de bien, et pourquoi ça ne marche pas ?' Après, ça demande du temps pour pouvoir accompagner son poulain. La difficulté c'est que, comme partout, on court toujours après le temps. »

« Même si il y a le café des managers qui permet aux managers d'échanger entre eux, et aussi parfois des formations de management qui sont dispensées, **il n'y a pas vraiment d'accompagnement, la personne est plus ou moins livrée à elle-même en termes de management**, ce qui est pour moi une difficulté. Notamment au départ, car j'arrivais dans une organisation qui était instable, qui a beaucoup évolué en très peu de temps, sans aucun accompagnement réel dans la fonction, et surtout sur les différents dossiers. Des difficultés à récupérer rapidement un certain nombre de dossiers et l'historique de ces dossiers, et manager du jour au lendemain une très grosse équipe sans accompagnement, ni en termes de formation, ni en termes de coaching ou autre. Donc je dirais que l'entreprise n'accompagne pas forcément la prise d'une telle fonction. »

« Ce qui est difficile, c'est qu'on est écartelé, en tant que manager, entre un vrai sens de la responsabilité sociale et les impératifs économiques - et donc on essaie d'accompagner au mieux ses collaborateurs sans perdre le cap de « il faut délivrer, il faut performer » - mais en tant que manager, on n'est pas aidé pour gérer cela. On est tout seul en fait. J'ai le retour de quelqu'un qui revient d'un burn-out, d'un côté je suis ravie, et de l'autre je suis complètement stressée, et quand je vais voir les RH en disant : 'comment on gère ?', on me parle de la visite médicale, de la médecine du travail mais ce n'est pas ainsi que je vais régler le problème. On est démuni en fait. »

[1.2.2] Le devoir d'exemplarité

Une complexité qui prend tout son sens dans le devoir d'exemplarité qui semble être le corollaire de la responsabilité du manager. Qu'on le veuille ou non, le manager a une fonction très exposée dans l'entreprise, notamment parce qu'il est responsable de ses équipes. Mais pas seulement. La faute d'un manager a des conséquences sans commune mesure par rapport à celles de ses équipes.

Sang-froid, prise de recul, absence d'émotions visibles, le manager est attendu comme infailible en tous lieux et en tous temps. Et en cas

de faiblesse, la sentence peut être lourde de conséquences. La violence des impacts (plaintes, recours prudhommaux...) témoigne de l'extrême exposition d'une fonction qui se trouve être au carrefour de toutes les attentes (évolution de carrière, rémunération, mobilité) et de toutes les situations de vie, bonnes ou mauvaises.

« *Je dirais qu'aujourd'hui, le management de l'humain est plus compliqué qu'avant, et différent. On n'est pas encore au niveau des Etats-Unis, mais la question du harcèlement ressort aujourd'hui. Il est vrai qu'actuellement le manager marche parfois sur des œufs car il est dans la ligne de mire. Alors que les collaborateurs ont le droit de s'énerver, de dire un mot plus haut que l'autre, d'injurier un autre collaborateur, pour un manager faire cela, est non seulement inconcevable mais cela prend ensuite une dimension disproportionnée et ingérable. **Le manager, c'est celui qui doit être exemplaire et aussi celui qui est dans la ligne de mire et toujours regardé. Le manager a moins droit à l'erreur.*** »

« *Il faut une vraie sensibilisation au management. On est vraiment démunis, on ne sait pas où mettre le curseur. Car soit on est en culpabilité totale et on outrepassé son rôle et on se met, soi, en difficulté, soit on est complètement fermé et on ne fait pas bien son job.* »

[1.2.3] La question générationnelle

Un fait marquant impacte aujourd'hui le management dans sa gestion des ressources humaines : la rotation des générations dans le monde du travail. On assiste en effet depuis quelques années à un tournant sociologique majeur. Il s'exprime à travers trois phénomènes concomitants : le départ en retraite des baby-boomers, la prise de fonction dans des postes de management et de direction des générations X, et l'arrivée sur le marché du travail des générations Y.

Trois phénomènes qui ont des conséquences importantes pour l'entreprise. Aux dires des managers interrogés - appartenant pour la plupart à la génération X car majoritairement nés entre 1965 et 1980 -, plusieurs faits marquants ont

accompagné ou accompagnent ces trois phénomènes.

Le départ en retraite progressif des baby-boomers a eu tendance à modifier la vision qui prévalait jusqu'alors. Elle était centrée sur le travail, la valorisation sociale liée à la carrière, ainsi que les valeurs ancrées sur le respect de l'autorité et la structure hiérarchique. Cette vision tendrait au fil du temps à se distiller. En effet, la génération X managerait avec une vision plus axée sur l'humain que sur le résultat à tout prix, modifiant ainsi assez sensiblement les modes de travail dans les entreprises.

« *De nouveaux moyens de communication ont changé la vitesse de décision dans l'entreprise, et ont induit de nouveaux modes de management. **Aujourd'hui, le style de management est très différent. Les jeunes managers ont un style plus collaboratif**, les autres plus à l'ancienne. Je travaille en équipe intégrée avec mes collaborateurs, certes je suis chef, donc je vais prendre les décisions, mais je ne vais pas dès le départ dire : 'on va faire comme ça et vous allez appliquer'. Au contraire, on en parle, on construit une réflexion ensemble, et puis au final, il s'en dégage un certain consensus qui fait qu'on va dans la même direction. Je pense que la raison de cette évolution est principalement sociologique, mais à plusieurs titres : de par le monde qui nous entoure, où chacun est abreuvé de plus en plus d'informations, **le monde est beaucoup moins cloisonné, l'information circule un peu partout avec internet. Ce qui, au final, change la mentalité des jeunes cadres.** Un jeune diplômé qui sort de l'école à l'heure actuelle, s'il a un manager à l'ancienne, de par sa mentalité, la façon dont il a été éduqué, ne va pas l'accepter.* »

« *On est amené à manager des gens qui sont de la génération d'au-dessus, donc qui peuvent se sentir en décalage avec le système collaboratif, et un style d'animation qui peut perturber ceux qui n'ont pas l'habitude de ce genre de dynamique. Généralement au début ils sont assez dubitatifs car ça peut paraître comme un manque d'autorité, car ce n'est pas une démarche directive, au contraire, c'est une démarche incitative, de collaboration, etc., Mais souvent, dans un deuxième temps, c'est au contraire très apprécié.* »

« *Je pense que l'évolution du management aujourd'hui, qui va vers moins de liens hiérarchiques, est assez perturbante parce que cela casse un peu les habitudes, peut-être très franco-françaises, je ne sais pas... Je ne sais pas d'ailleurs si l'on dirait la même chose dans un*

environnement anglo-saxon... Parce que nous, j'estime que ce n'est pas dans nos habitudes en France, on a toujours eu, de l'école au travail, un environnement qui est finalement assez cadré. Quand on regarde tout le système scolaire jusqu'à l'université, c'est quand même encadré, c'est de la proximité, c'est de la discipline, et ce n'est pas le modèle que l'on va retrouver dans des environnements anglo-saxons. Donc je vois cela comme une difficulté positive, je trouve que c'est intéressant, mais je pense que cela peut être une difficulté pour une certaine génération. Je n'ai pas l'impression que ce mouvement soit très accompagné par l'entreprise. J'ai plutôt l'impression que c'est un mouvement, peut-être un peu intergénérationnel aussi - les nouvelles générations sont plus confortables avec cela que les anciennes -. Et les RH, comme le management, plus séniors, qui font plutôt partie des générations plus anciennes, ne sont pas encore passés à cette transition-là. »

Les valeurs professionnelles de la génération X semblent davantage focalisées sur les équipes que sur le projet. A leurs yeux, le travail est une clé d'épanouissement. Ils ont une ouverture au changement, ils sont dans la recherche de défis, ils ont besoin d'apprendre, de se développer, d'expérimenter, et finalement le salaire n'apparaît pas comme l'élément moteur principal de leur motivation. En outre, ils ont le désir de participer à la prise de décision et à la détermination des objectifs. Avec eux, le rôle de manager évolue vers deux fonctions en une : la fonction métier, et la fonction 'relationnel' avec la gestion des hommes.

« Là où avant, on pouvait considérer qu'un bon manager était quelqu'un qui faisait en sorte que les choses soient faites, **aujourd'hui, un bon manager est une personne qui fait progresser son équipe**, et qui rend son équipe meilleure, et notamment dans la manière de faire. »

« J'ai quarante ans, et je fais partie de la génération de managers intermédiaires d'aujourd'hui. **On a connu l'ancien management, et moi, j'ai envie d'apporter autre chose**. Parce que ce sont des choses que l'on sent, parce que le marché bouge, parce que si vous voulez être à la page et en cohésion avec vos équipes, c'est indispensable d'avoir la même approche, sinon je pense que vous n'obtenez pas le maximum de ce que vous pouvez obtenir de vos équipes. »

« La chose que je constate, car on est de plus en plus de jeunes à manager des services, c'est que l'ancienne génération n'avait pas du tout idée de l'importance du pilotage des équipes. Ils étaient surtout dans l'opérationnel, et ils manageaient les équipes par

l'activité. Ils avaient d'ailleurs une peur bleue de ne pas avoir de boulot, parce qu'ils savaient que si leurs équipes s'ennuyaient, ça allait être la catastrophe, et que tous les problèmes remonteraient à la source. Donc ils manageaient par l'activité, il fallait qu'il y ait beaucoup de boulot pour que les équipes aient du travail, que chaque personne soit managée par le travail. Alors qu'en fait, c'est le contraire, il faudrait que ce ne soit pas le travail qui manage la personne, mais plutôt la personne qui ait la main sur le travail, et qui façonne le travail à sa manière. Et pour ça, il faut quand même avoir l'humilité de reconnaître qu'on n'est que manager pour essayer de piloter ça, et qu'au final, les qualités, elles ne sont pas chez nous, elles sont chez chacun de nos collaborateurs, et il faut vraiment les révéler. Et l'ancienne école avait peur de révéler ça, parce que ça leur faisait de l'ombre. Donc on assistait à des services avec un directeur qui brillait au soleil, et tout le monde dans l'ombre en dessous. Alors que l'objectif est de faire briller tout le monde au soleil, quitte à se faire un peu d'ombre. Et on s'aperçoit que ça marche très bien, cette révélation des personnes, quasiment tout le monde accroche avec l'envie de faire plus, même avec le même salaire, car il y a une certaine reconnaissance. »

« J'ai travaillé aux Etats-Unis pendant 10 ans, avant, dans un grand groupe qui était extrêmement ouvert à l'international. Quand je suis rentrée en France dans une ETI, j'ai constaté que le top management était souvent plus en retard que la base, contrairement à ce qu'on pourrait croire. Quand je dis la base, je parle du middle management qui lui est sur le terrain, les opérationnels, et j'ai tendance à penser que ce sont souvent les opérationnels qui vont changer les mentalités dans les entreprises et aller voir le top management pour faire changer les choses de façon globale. C'est le sentiment que j'ai eu. Après, le fait qu'on soit une ETI très axée à l'export permet d'avoir un management opérationnel qui a été recruté justement pour avoir une capacité à être ouvert à l'international, et finalement, c'est de cette mentalité-là, - une mentalité de terrain, d'aller démarcher des marchés à l'export - qui fait que c'est un peu différent de ce que l'on pourrait attendre du marché du travail français. Donc on ne va pas attendre que le top management évolue, on sait qu'on est sur un marché qui est en évolution constante, qui est hyper compétitif, donc on s'organise nous-mêmes, il y a une grande autonomie, en tout cas dans les autres pays, qui est donné au middle management, et les choses ont changé à partir de là. »

Le départ des anciennes générations (les baby-boomers) pose ensuite la question de la transmission de la connaissance. Une question cruciale pour l'entreprise qui peut d'un coup perdre un actif stratégique, un savoir-faire spécifique et non reproductible

et se trouver en situation critique. Si certaines organisations ont déjà pu prendre des mesures pour prévenir ce phénomène, beaucoup d'autres restent dans l'expectative et craignent d'être contraintes à une perte importante de leur savoir. Les managers, confrontés à cette situation de rotation générationnelle dans leurs équipes et largement démunis pour y faire face apparaissent souvent plus spectateurs qu'acteurs de ces questions pourtant fondamentales.

« **Le challenge de demain, c'est comment gérer le départ de gens qui ont une très bonne connaissance, mais qui ont été assez peu capables de faire le transfert de leurs compétences. L'entreprise qui réussira, à court terme, c'est celle qui sera capable de faire la transition avec les gros départs qui vont se passer dans les cinq années à venir.** »

« Il faudrait changer de modèle de management en France, ça me paraît clair. Car je pense qu'il y a un vrai problème collaboratif. Ça dépend des gens, mais je constate quand-même que la génération au-dessus n'est pas collaborative, ils sont encore dans un schéma hiérarchique top-down, alors qu'aux Etats-Unis, le travail d'équipe est quelque chose de clé, et en France, on sent qu'il y a encore certaines personnes qui ne fonctionnent pas suffisamment en équipe. Là-dessus, il faut vraiment changer. Surtout qu'aujourd'hui, **les gens qui ont une certaine ancienneté ont énormément à transmettre aux générations qui arrivent, parce qu'ils ont un savoir-faire que nous on a un peu perdu par facilité**, ou parce que le travail était déjà mâché, ou mis dans des bases de données, donc eux ils ont quand même une approche intellectuelle de vouloir penser par eux-mêmes, ce qui je pense doit continuer à être enseigné aux jeunes qui arrivent dans la boîte ; en revanche, les jeunes qui arrivent dans la boîte peuvent eux les former justement à des nouveaux outils, à l'ouverture à l'international pour voir comment les autres entreprises fonctionnent, le benchmarking... Voilà, des choses comme ça. »

S'agissant de la génération Y, « tombée dans la technologie à la naissance », ce sont leurs valeurs opposables à l'entreprise qui semblent les distinguer de leurs aînés. Plus indépendants envers leur employeur, ils aspirent à trouver du plaisir dans le travail. Des dimensions nouvelles que tout manager se doit d'appréhender d'abord pour ensuite être en mesure de les intégrer dans ses pratiques managériales.

Largement et régulièrement évoqué, sans qu'il puisse être totalement admis, le phénomène de la génération Y pose question à l'entreprise. Il pose question à l'entreprise car il vient, de façon naturelle, frapper à la porte de ses certitudes déjà mises à mal avec le départ des baby-boomers. Née dans une époque technologiquement très différente de la précédente, avec des moyens de communication sans précédents, la génération Y arrive avec de nouveaux codes qui bousculent un peu les habitudes de l'entreprise.

« Il y a une chose qui me surprend beaucoup, **il y a une appropriation du travail qui n'est plus la même**, pourtant je ne suis pas très vieux, j'ai 32 ans, mais chez les jeunes générations qui arrivent, j'ai l'impression qu'il n'y a pas la même attention et le même investissement qui est posé autour du travail. Bien évidemment, il y a des gens qui sont jeunes et qui travaillent très bien, mais mon constat général est qu'il n'y a pas du tout la même appropriation de la part des jeunes et des juniors, au niveau de l'activité. J'ai une certaine rigueur et il y a un ensemble de règles dans le monde professionnel à respecter, et toujours à avoir à l'esprit quand on va réaliser des missions et quand on va faire les actions, et j'ai l'impression que ces règles-là se perdent, s'atténuent avec le temps. Par exemple, aujourd'hui, les fautes d'orthographe dans un mail envoyé à une équipe projet ou de direction ou ce genre de choses, ça ne doit pas arriver. Les gens doivent faire attention, et il y a une certaine négligence, je trouve, maintenant, et quand je fais la remarque, on me dit : 'c'est pas grave'. Mais si, c'est grave, car c'est quand même une image que la personne donne vis-à-vis de l'entreprise. Alors c'est un exemple parmi tant d'autres, là où il y a une dizaine, quinzaine d'années, ça n'arrivait pas souvent, il y avait une rigueur donnée à l'orthographe, car ça faisait partie des fondamentaux pour correctement travailler et donner une image de soi qui soit bonne. C'est un de ces fondamentaux qui disparaît un peu. »

« Je trouve que les jeunes générations n'ont plus envie de bosser comme des fous furieux. Je l'ai vu. Et je l'ai lu : **ils veulent plus de temps libre, ils ne veulent plus passer autant de temps que leurs aînés dans le boulot**. Je pense que c'est vrai. Même s'il doit y avoir des contre-exemples bien sûr, et je ne suis pas parole d'évangile. Et puis ce n'est pas parce qu'on va faire plus d'heures qu'on va être efficace, mais voilà ce que je vois. »

« Il y en a qui mettent des écouteurs, qui travaillent avec de la musique. Je vais parler comme un vieux, mais moi, de mon temps, ce n'était même pas

imaginable ! Il y en a qui écoutent leur smartphone d'une oreille et de l'autre qui répondent au téléphone ! Du moment que le travail est bien fait, ça se passe super bien. »

« En termes d'intégration, c'est très compliqué. Actuellement j'en ai six vraiment brillants, des jeunes avec la tête vraiment bien faite, de supers profils, mais alors ils ont un détachement total par rapport au monde du travail. Pour eux ce n'est qu'un job, il faut leur tendre les bras pour qu'ils soient là à 9h30 et à 18h30/19h grand maximum, ils sont partis, urgence ou pas urgence. Indépendamment de l'heure dont moi je me moque, ce que je ne veux pas c'est que lorsqu'on a une urgence, on ne rentre pas chez soi parce qu'on a piscine ; ça peut arriver une fois de temps en temps. Je constate qu'ils n'ont aucun repère. A la fin d'une confcall dernièrement, l'un d'eux a terminé en disant : « bon bah bisou ! ». Ils adoptent un comportement très communautaire du type « on est une bande de potes » mais n'ont aucun sens des responsabilités, de ce que tu peux faire et ne pas faire dans une entreprise, c'est catastrophique. »

« J'ai le sentiment que parfois, on se retrouve à faire du baby-sitting. J'explique la même chose à un stagiaire qui a 21 ans et qui sort de l'ESSEC ou d'une grande école, qu'à mon fils qui a 4 ans : « On dit 'bonjour Madame', et quand on envoie des mails, on dit 'bonjour' et on finit par 'cordialement'. On ne tutoie pas les gens qu'on ne connaît pas, on ne tutoie pas des patrons ». Ce dernier l'a d'ailleurs très mal pris et il a été en arrêt maladie pendant deux jours. C'est très compliqué de les manager, on marche sur des œufs... A un certain moment j'ai même été obligée de leur dire : « on n'est pas au Club Med, on n'est pas en vacances, on ne vient pas débraillé ... »

« Je travaille beaucoup avec ce qu'on appelle les générations Y, les gens qui sont nés plutôt dans les années 80. C'est peut-être lié à la culture de l'entreprise qui est assez jeune, assez dynamique, assez ouverte, mais malgré tout, je me rends compte que je n'ai plus du tout la même manière de manager qu'avant. **Ce que je constate [chez la génération Y], c'est qu'il y a de moins en moins de différence entre le monde du travail et le monde personnel, dans la manière de vivre, la manière d'être, la relation qu'on peut avoir au quotidien.** Il y a une tendance : parmi les personnes que je manage, il y en a quelques-uns qui sont de la même génération, qui sont nés dans les années 80, et ils ont tous une personnalité complètement différente. Donc je me disais au début que ce serait un management différent selon les personnes, et je me rends compte que non. Malgré le fait que les personnalités ne sont pas du tout les mêmes, les grandes questions sont toujours les mêmes, et la manière de gérer le quotidien est toujours identique. Et donc il faut s'adapter, comme partout, on n'a pas le choix. »

De l'avis des managers interrogés, les jeunes générations n'ont pas besoin d'apprendre ce que leurs aînés peinent à intégrer dans leur travail : les technologies, elles sont nées avec, et en ont fait un mode de vie. Parallèlement à cela, la part importante accordée au temps personnel perturbe un management encore en transition avec des valeurs, des codes et des obligations en totale rupture avec ces nouvelles aspirations.

« Il y a un gap énorme entre cette génération et la nôtre - et pourtant je n'ai que 33 ans - dans l'utilisation des réseaux sociaux, comment être connecté au monde. »

« Avec l'arrivée des Smartphones, **il y a une génération qui bascule, où l'intégration d'éléments personnels dans le travail est quasi permanente**, et c'est peut-être une des explications pour lesquelles les jeunes ont du mal à prendre en considération l'importance de leur travail. »

« Est-ce qu'il y a, de par les médias, de par les nouvelles technologies, une importance moindre qui est portée au travail ? Les jeunes peut-être ne se rendent pas compte que le travail est quand-même un élément important de leur vie, parce que c'est ce qui permet de manger, et d'avoir une vie saine et bien équilibrée... Je ne sais pas... »

« J'ai vraiment le sentiment qu'on est vraiment dans une transition parce qu'il y a la jeune génération qui arrive, et qui n'a vraiment pas envie d'être managée comme l'étaient leurs parents. Ils ont aussi subi, entre guillemets, les conséquences de parents sur-occupés, qui s'investissaient énormément, avec un stress, et les conséquences du stress. »

« Les jeunes ont envie de profiter de la vie, ils cernent la contrainte du marché du travail aujourd'hui. Mon ressenti est qu'ils abordent le travail de façon différente. Leur approche, c'est : il faut se battre mais demain, on sait qu'on peut être sur la touche plus facilement. La vie n'est plus que travail, et on est décisionnaire, on prend sa vie en main et on ne se laisse pas inculquer des modes de fonctionnement qui ne nous conviennent pas. »

« Je ne peux pas généraliser car je n'ai pas vu la même chose partout, mais dans une des sociétés dans lesquelles j'ai travaillé, récemment, j'ai été très surprise par un phénomène que je n'avais jamais constaté avant : **chez les 25-30 ans, c'est : l'entreprise me doit tout, et moi je ne lui dois rien.** Je veux du temps pour ma famille, je veux du temps pour les loisirs, et j'utilise l'entreprise pour ce qu'elle peut me donner, si elle ne peut pas me payer, je m'en fiche, je ne ferai rien'. Alors j'ai envie de leur dire : 'Si tu

veux évoluer, il faut que tu puisses le prouver.», mais leur réponse est du type : ' Ah non, si tu ne peux pas me payer, je ne te prouve rien du tout.' Les valeurs de la famille sont tout à fait respectables, et c'est très bien, très important. Mais d'un autre côté, on a besoin de travailler. Et il ne faut pas oublier qu'on a des devoirs envers l'entreprise. Jusqu'à preuve du contraire, l'entreprise est créatrice de richesse, et soi-même, on est créateur de richesse. Il faut qu'on soit porteur. Donc il ne faut pas non plus que la famille empiète, sinon l'entreprise va perdre en valeur. Pour moi, cette jeunesse, que je trouve dorée, il faut aussi qu'elle comprenne. Ils ont un peu tout eu, et il faut se battre dans la vie. Ils sont plus dans la facilité et le zapping : 'si ça ne va pas, je vais trouver un autre travail.' Et bien bon courage... »

Qu'il s'agisse pour les uns d'une vraie rupture sociale, ou pour les autres d'une transition générationnelle somme toute bien naturelle et déjà vécue pour le passé, tous s'accordent à dire qu'il faut en tenir compte dans la manière de manager. Le management doit évoluer comme ceux qu'il est censé représenter, devenir cet alter ego qui permet à l'entreprise de passer les décennies et les siècles en restant résolument contemporaine.

« J'imagine que la jeune génération à un moment pense que l'ancienne fait partie des vieux croûtons et donc il n'y a pas de raisons que ça s'arrête... Alors moi je suis au milieu, à 45 ans, on est encore à un âge où on est assez proche de l'une, et pas si loin que cela de l'autre. On arrive à comprendre les deux, ou à suivre en tous cas, mais je ne suis pas sûre que ce soit un changement en tant que tel. Ça a toujours été vrai. Par exemple quand la génération du baby-boom est arrivée en entreprise, avec le développement de l'informatique, j'imagine que ça a dû être un peu pareil. Il y avait même des sauts, avec l'informatique, qui étaient peut-être même pires que ce que l'on peut vivre maintenant. Je pense qu'on a toujours, forcément sur 40 ans de vie au travail, des sauts technologiques, et les nôtres d'aujourd'hui ne sont pas forcément plus grands ou plus faibles que ceux que l'on avait avant. Il y a toujours eu cela donc je ne pense pas qu'il y ait un grand changement. Donc au niveau des mentalités, du comportement de ces nouvelles générations, je dirais que cela dépend un peu de soi-même, de comment on évolue, de comment on s'insère, et de son degré d'ouverture. Aujourd'hui on va toujours dire que lorsque l'on était jeune on était plus précis, plus bosseur mais pour moi ce n'est pas un constat. De ma perception, ce sont plus des questions de personnes que de générations. »

*« Avec d'autres managers de mon entourage personnel, on se dit tous la même chose : soit c'est nous qui vieillissons mal, soit on a tous passé le cap des 40 ans, et on se rend compte que la génération qui arrive est beaucoup plus push, et on commence à comprendre les remarques qu'on pouvait entendre il y a quinze ans, quand on arrivait en entreprise : « on ne comprend pas les jeunes générations, vous voulez toujours tout changer », et en fait on se rend compte qu'on est tous passés par là. Donc je ne pense pas en fait que la génération X, Y ou autre, est différente, mais, forcément, ils n'attendent pas les mêmes choses, car ils ne sont pas nés au même moment, ils n'ont pas vécu les mêmes choses, dans le même environnement, mais je pense qu'à **chaque nouvelle génération, tous les vingt ans, il y a quelque chose de nouveau. Il faut s'adapter, et dire que c'est mieux ou moins bien, ne veut rien dire, il faut juste trouver une réponse adaptée à leurs demandes.** Donc c'est une évolution naturelle, je suis persuadé que la génération Y dans vingt ans sera peut-être aussi bouleversée par la nouvelle génération qui arrivera à ce moment-là, et ils devront aussi se remettre en cause. »*

[1.2.4] L'exception française ?

Régulièrement évoquée à la fois comme une lettre de noblesse, inhérente et révélatrice de l'excellence à la française (« fierté du Made in France »), l'exception française pose aussi question quand elle se démarque par son manque d'ouverture, sa fastidieuse machine administrative et son manque de curiosité. Des goulets d'étranglement que les managers ne manquent pas de rencontrer et de constater lorsqu'il s'agit d'entrer en conversation avec d'autres cultures ou d'autres modes de « faire » et « d'être ». Mais aussi, plus récemment, avec les nouvelles générations (« la fameuse génération Y ») plus sensibilisées qu'autrefois au multiculturel et à la dimension internationale comme cadre de vie.

Les managers à s'en plaindre sont assez catégoriques : l'exception française ne facilite pas la mobilité des ressources humaines alors même que cela apparaît de plus en plus comme une réalité (carrières qui se forment au travers d'expériences diverses à travers le

monde, suivi de conjoint...), une nécessité de la globalisation et un élément nettement en tête des aspirations des jeunes générations derrière le bien-être au travail. Mode de vie, culture sédentarisée à outrance, cadre juridique, tous les prétextes sont bons semble-t-il pour freiner la mobilité des salariés français.

« **Je pense que la mobilité est très compliquée à mettre en place alors que cela devait être très simple.** Il y a pleins de raisons pour lesquelles c'est compliqué, comme la fiscalité, le contrat de travail, etc. mais je trouve que ce sont des bons prétextes pour ne pas faire. Et donc aujourd'hui – je me suis trouvée confrontée au problème à plusieurs reprises –, on répond souvent qu'il vaut mieux que les gens partent plutôt que de leur faire le package de mobilité qui va bien. Or pour la boîte c'est juste essentiel de faciliter les mobilités, ça permet d'insuffler une énergie en interne et de garder d'excellents éléments. »

« **Pour moi, le problème n°1 en France, si on compare avec les Etats-Unis, c'est que les gens en France sont propriétaires.** C'est vraiment ça le problème. Si vous sortez de votre logique de dire : 'je suis propriétaire de ma maison', vous êtes beaucoup plus flexible, vous acceptez de voyager, d'avoir une expérience. C'est dramatique, il y a un vrai problème de recrutement aujourd'hui, je le vois à notre niveau, on cherche un responsable d'usine dans un pays d'Asie centrale, pendant un an, on lui offre un contrat d'expatrié... Les excuses, c'est toujours ça : 'j'ai acheté ma maison, j'ai des charges à payer.' »

« Je pense qu'en France, la mobilité n'est pas extrêmement facile, ne serait-ce que la problématique immobilière, par exemple : entre la province et Paris, il y a des écarts de prix énormes. Moi je l'ai vécu, pour avoir beaucoup bougé dans ma carrière, vous ne gagnez pas d'argent à racheter des maisons tous les 4-6 ans, en France. Vous perdez, au contraire. C'est quand même un élément très important à prendre en compte dans les finances d'une famille, et ça impacte fortement la motivation à la mobilité. Voilà, c'est un exemple. »

Derrière les contraintes associées aux problèmes juridiques, logistiques et organisationnels qui freinent souvent les tentatives de mobilité dans les entreprises (contrat de travail, fiscalité, marché de l'immobilier...) transparait assez fortement une autre réalité : le manque de curiosité associé à une éducation et une culture peu tournées vers l'international.

« Globalement mon ressenti est que la France et les français ne sont pas forcément à l'aise pour répondre aux exigences associées à ce développement de la globalisation/mondialisation, parce que **l'on sent quand**

même le poids d'une éducation qui n'est pas trop tournée vers l'international aujourd'hui. Notre ressenti, nous, au sein de l'entreprise c'est que c'est quand même un combat de tous les jours de vouloir s'ouvrir et de vouloir maintenir l'ouverture avec l'international. »

« **Nous, français, n'avons pas une ouverture très large, je pense, dans notre formation ou dans notre culture, sur quels sont les intérêts qu'on peut avoir à communiquer en dehors de la sphère culturelle française.** La formation de base, à travers le système éducatif, même si elle a évolué durant les 10 dernières années et plutôt dans la partie supérieure des études au-delà du lycée, reste quand même très franco-centrée. Il reste pas mal de relents de l'exception culturelle française, qui a des bons côtés, mais aussi des mauvais côtés. C'est plutôt un manque de curiosité, pas tellement d'ouverture envers les autres cultures. Il ne s'agit pas de perdre la sienne car il y a de notre point de vue une valeur ajoutée intéressante à garder quand-même une culture propre, mais il faut avoir envie de communiquer avec d'autres cultures, c'est essentiel dans la création d'un business qui soit vraiment adapté à une diffusion large. Un cas concret : il arrive qu'on demande à des employés de traiter, par exemple, un cas à l'étranger, et que les gens résistent parce qu'ils disent : 'ah oui mais celui-là par exemple c'est un Chinois alors il va me reposer les mêmes questions, quatre fois, cinq fois... Moi ça ne m'intéresse pas, je veux des gens qui vont directement au sujet, etc.' Les gens ne veulent pas se mettre dans un mode d'écoute. »

« De mon expérience, pour être passée des Etats-Unis à la France, et je pèse mes mots, je suis tout simplement effrayée, oui effrayée, de la non connaissance totale des outils informatiques en France. C'est impressionnant de voir même des gens qui sont dans le management, ou des gens qui ont fait de bonnes études, qui sont qualifiés et qui n'ont absolument aucune idée de comment utiliser convenablement des outils informatiques quels qu'ils soient. Que ce soit la bonne utilisation d'internet, malheureusement, on peut le faire bien, on peut le faire mal, mais surtout des bonnes utilisations d'outils comme Oracle, toutes les applications Excel, la mise en œuvre de macros, des choses comme ça, et là j'avoue qu'il y a un énorme retard en France là-dessus. Il faut vraiment que les entreprises, même les ETI, y travaillent, parce que du coup, il y a une perte de temps énorme. De temps en temps, une ETI fait l'effort de demander à son service informatique de mettre en place un certain nombre d'infrastructures IT qui devraient être utilisées par tout le management, mais parce qu'il y a un manque de formation continue, - parce que malheureusement, les technologies, il faut une formation continue - on se retrouve avec des outils que les gens ne savent pas utiliser, et chacun va travailler dans son coin avec ses propres petits outils, et là je pense qu'il y a un vrai souci. »

[1.3] L'IMPACT DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

D'une façon générale, l'Internet et les nouvelles technologies ont révolutionné la façon de communiquer dans la société (smartphones, tablettes, Facebook et autres réseaux sociaux...). Ils ont aussi introduit de nouvelles façons d'entrer en relation avec l'entreprise et au sein même de l'organisation. Un impact des nouvelles technologies et moyens de communication au sein de l'entreprise qui apparaît comme un bouleversement à la fois profond et ambivalent. À côté des opportunités offertes de réduire les distances et d'accélérer le temps, comme autant de réponses séduisantes aux enjeux du marché, la technologie se pose aussi en contrainte lorsqu'elle efface les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle et réduit, voire gomme, les espaces de liberté en dehors du travail.

[1.3.1] La transformation des rapports et des façons de travailler

Indéniablement, les nouvelles technologies ouvrent la voie à un travail différent d'hier, qui décuple la vitesse d'action et de réaction - les mails se diffusent en une fraction de seconde partout dans le monde -. Les frontières entre les territoires s'effacent - la distance géographique disparaît au profit de relations entretenues grâce aux moyens modernes de communication, le temps réel -, et les liens et les contacts entre les communautés se développent - cf. le développement des Réseaux Sociaux d'Entreprise.

Derrière des changements que l'entreprise accueille bien volontiers pour accroître son efficacité opérationnelle et être de plain-pied dans la course à la compétitivité, apparaissent deux nécessités. La première, être capable de garder le contrôle d'une communication qui file et qui fuse, qui se

diffuse désormais partout et à toute heure. La seconde, s'assurer que l'outil ne supplante pas l'humain et ne concentre pas à lui seul l'ensemble des attentions. Internet et les nouvelles technologies, comme certains le rappellent en signe de vigilance, ne sont que des moyens à ne pas confondre avec la fin.

« Concernant les technologies, il y a un ensemble d'éléments qui sont très intéressants, et qui vont, je pense, faire évoluer la manière de travailler dans le bon sens. L'efficacité opérationnelle à avoir dans le cadre de son activité professionnelle, c'est aujourd'hui une recherche de la performance, et c'est une tendance dans toutes les entreprises. Bien évidemment, toute cette information, et la rapidité de diffusion de cette information, la facilité d'échanger, et la manière dont on peut les utiliser dans le cadre professionnel, fait gagner énormément de temps, et ça permet d'avancer plus vite. Il y a pleins de bénéfices à cette arrivée en masse de nouveaux moyens de communication. »

« Il y a l'ouverture à l'international qui, pour les entreprises, est un facteur d'évolution du management, et puis il y a les outils qui permettent de travailler différemment, tous ces nouveaux modes de communication - réseaux, tweets - qui changent aussi les rapports et la façon de travailler. »

« Un grand changement, très lié aux technologies, est qu'on est de plus en plus dans un monde collaboratif, que ce soit en interne dans l'entreprise, ou, de manière plus globale, avec les fournisseurs et les clients. »

*« **Même sur son lieu de travail, on a de l'information qui arrive de partout, et ça fait partie d'un changement dans les attitudes.** Là où avant il fallait faire la démarche d'aller chercher l'information quand on la voulait, maintenant, elle vient directement à nous et à tout moment. On ne peut pas aller contre. En termes de pratiques et d'évolutions, ça va énormément changer la manière dont on va manager et piloter les activités. »*

« Le web, par la force des choses, amène du nouveau dans la gestion des projets, parce que ça va très vite. À partir du moment où il y a quelque chose qui est diffusé sur le web, il y a un impact. Dans les modes de communication par rapport aux consommateurs, il s'agit d'aborder les projets à plusieurs niveaux : il y a le fonctionnement d'entreprise, il y a ce qu'on crée à

l'extérieur, et les histoires qu'on raconte au consommateur. On n'est plus seulement dans vendre un produit, on est sur : qu'est-ce qu'il y a autour d'une marque. Dans la conduite des projets, ça engendre un vrai mouvement. »

« Je pense que les technologies permettent d'éliminer la distance et de la relativiser. Ce sont des outils qui permettent de garder des contacts. Il y a les outils de réseaux classiques qui sont en dehors de l'entreprise, mais à l'intérieur de l'entreprise, il y existe maintenant des réseaux d'entreprise qui se montent, et dans des entreprises de taille plus grande que la nôtre, ils ont déjà fait l'effort de passer sur ces outils-là. Je pense aux technologies SharePoint où on peut travailler en groupe de travail partagé, il y a les WebEx... Quand on pense qu'il n'y a pas si longtemps, on faisait sa confcall ou sa visio, sans pouvoir avoir les documents projetés, et cela coûtait extrêmement cher. Skype aussi permet maintenant de faire pas mal de choses... Avant la visio était réservé au Top Management car cela coûtait très cher. Il fallait que la salle soit équipée et il n'y en avait qu'une pour toute la boîte. Et maintenant, le WebEx, Skype, ça fonctionne pour tout le monde, ce sont des outils qui sont fantastiques pour réduire la distance... Le monde devient vite plus proche, plus accessible. »

« Nous avons un intranet depuis qu'Internet existe, et on a récemment commencé à mettre en place une sorte de réseau social avec des forums d'échanges sécurisés, avec identifiants de connexion, car tout le monde n'a pas accès aux mêmes choses, avec parfois des enquêtes internes en ligne, notamment sur le sujet des grands chantiers de demain, concernant ce sur quoi on doit orienter et accentuer les actions. Les réseaux sociaux, c'est comme ça que les gens veulent communiquer. »

[1.3.2] La porosité entre la vie professionnelle et la vie personnelle

Un autre point de vigilance concerne l'extrême porosité de ces nouveaux outils et moyens de communication qui ont effacé les frontières passées entre la vie professionnelle et la vie personnelle. L'usage des Smartphones, qui ne limitent plus la journée de travail aux heures passées au bureau, mais permettent au contraire de rester connecté en soirée ou durant les week-ends et jours de congés, interroge aujourd'hui l'entreprise sur sa capacité à respecter le repos intellectuel nécessaire de ses collaborateurs.

« Internet a beaucoup de bon, mais il faut savoir gérer les côtés pervers. »

« On se rend compte que les mails ne servent à rien : il n'y a personne qui valide, parce qu'on en reçoit chacun

200 par jour, et on s'est rendu compte que pour communiquer, il ne fallait plus passer par mail, parce que les gens en ont trop. Par contre, aller dans l'outil collaboratif leur plaît. »

« La société étant sur plusieurs fuseaux horaires, c'est clair qu'il faut savoir que quand on reçoit un mail à 8 heures du soir, de l'étranger, car les gens sont encore en heures travaillées, il ne faut pas répondre de suite mais seulement le lendemain matin. »

« Les smartphones sont devenus de nouveaux passe-temps dans les temps de pause des collaborateurs, et si ça se passe sur le temps de pause, ça va, mais dès que vous avez le dos tourné et que c'est sur le temps de travail, et que vous dites une fois : 'tu es là pour bosser, tu poses ton téléphone', puis deux fois, puis trois fois... Même si ça fait partie du boulot du manager, c'est vrai que souvent, j'entends mes responsables s'en plaindre. Dans 80% du temps ça se passe bien mais pour certaines personnes ça demande beaucoup plus de suivi, plus de recadrages... Il y a certaines fois où l'on est même obligé de sanctionner. »

« Il faut arriver à se discipliner et garder un peu de vie personnelle. Je pense que le smartphone est un outil, ce n'est pas un mode de vie. J'ai personnellement programmé le mien pour qu'il se rafraîchisse toutes les 15 minutes, histoire de ne pas avoir des messages à chaque fois. Sinon, on a un message qui arrive et, on regarde son Smartphone. Donc je pense que ça s'apprend, c'est un outil comme un autre. Quand on a eu des ordinateurs portables, on ne s'est pas tous précipités pour se connecter à la maison... Là, c'est un outil du quotidien qu'on utilise aussi à titre personnel, donc il faut arriver à résister. Je pense que les jeunes, qui sont plus habitués aux nouvelles technologies, apprendront mieux à se distancier que nous. Au début, le Blackberry c'était la marque sociale... C'était le cadre, voire le cadre sup qui avait un Blackberry, donc c'était un privilège d'avoir un Blackberry. Et donc évidemment quand on a le privilège, et bien on répond... C'était comme une espèce de conditionnement, ça allait avec le statut qui voulait qu'on soit joignable jour et nuit, et si on ne le regardait pas, ça n'allait pas. En fait, quand on s'en sert comme d'un outil, c'est bien, il faut juste ne pas se laisser envahir. Et là encore une fois je pense que les choses évoluent, c'est moins le symbole d'un statut, donc on s'habitue à travailler avec ces outils-là. »

« Concernant l'utilisation des outils communicants (PC, smartphones, etc.), on essaie de limiter au sein du management la sollicitation de ce genre de moyens. Sachant qu'il y a le flux qui vient de l'extérieur de l'entreprise, qui lui est incontrôlable, on donne le message clair à tout le monde que c'est à chacun de gérer son temps et de ne pas traiter n'importe quoi n'importe quand. »

Néanmoins, dans certains secteurs comme l'industrie et la construction, les entreprises semblent moins concernées par l'impact des technologies sur les modes relationnels et communicationnels.

« Dans notre entreprise, on a un vieux métier, la construction, et on a affaire à un relationnel d'entreprise qui est très fort, très humain, on est assez éloigné de tous ces modes de management qui sont un peu virtuels ou qui changent du mode classique. De même, dans les grosses entreprises que j'avais faites avant, dans le domaine de la construction, on reste très traditionnels, je trouve. L'entreprise dans laquelle je suis actuellement a mis en place des plateformes d'échange un peu virtuelles, des Facebook d'entreprise, avec des forums, avec des groupes de travail sur des thématiques. Elle a privilégié des échanges qui ne sont pas des échanges hiérarchiques, mais plutôt des échanges métier, entre les différents services ; on essaie de faire des passerelles etc. On se rend compte que ça ne marche pas tant que ça. On est assez traditionnels dans le mode de management, donc pas de télétravail, et on privilégie énormément le relationnel et les échanges humains. »

« Les entreprises se doivent désormais d'être souples et réactives. Si aujourd'hui l'entreprise n'est pas capable de réagir extrêmement vite à des signaux de marché, elle peut très vite décliner, et c'est particulièrement vrai dans le secteur de la vente en ligne du fait d'internet, peut-être moins dans les secteurs traditionnels. On voit des entreprises qui allaient vraiment bien, et finalement ça ne va plus car ils n'ont pas été vigilants sur certains points, et du jour au lendemain... Alors qu'avant, on n'imaginait pas qu'une marque puisse péricliter comme ça en quelques années. Pour des marques très installées, comme Coca, Danone, je ne sais pas, peut-être que c'est un peu différent, parce qu'il y a un capital de marque, une histoire, ils ont su construire quelque chose progressivement de très solide, mais ce n'est pas donné à toutes les marques. Il y a beaucoup d'entreprises qui ont de réelles difficultés. Je pense que ça touche un peu tout le monde, mais avec des degrés, des intensités différentes. A priori, je pense qu'on va continuer à ce rythme-là, on va être sur le qui-vive tout le temps, il n'y aura pas de moment de pause. Ce n'est pas lié à la crise, ce n'est pas conjoncturel. Pour moi c'est clairement un nouveau mode de fonctionnement qui va perdurer. Car quand on y prend goût, c'est un peu dur de revenir en arrière. »

LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Face à un contexte en pleine mutation, les entreprises sont interrogées en profondeur sur leur capacité à transformer un état des lieux chahuté en un terrain de jeux maîtrisé. Il en va de leur pérennité mais également de l'adhésion renouvelée de managers qui, tout en se démenant au quotidien pour concilier tous les impératifs existants, peinent à la tâche devenue bien ardue. Si tous ne se disent pas exposés ou surexposés à un contexte particulièrement exigeant, ils reconnaissent majoritairement et bien volontiers que la tâche n'est pas de tout repos.

Vers quoi le management doit-il tendre pour accompagner les entreprises à se développer dans un monde en mutation ? Comment peut-on y arriver ? Comment s'assurer de manager en confiance ? Pour répondre à ces questions, il apparaît nécessaire de lister, en les hiérarchisant, les enjeux auxquels sont confrontés les managers aujourd'hui, et d'orienter les priorités stratégiques de l'entreprise en conséquence.

En regard de l'état des lieux du management, plusieurs priorités stratégiques ont pu être identifiées afin de permettre aux entreprises et à leurs managers de « manager en confiance » :

- Former les managers à la complexité
- Faire évoluer les politiques RH
- Transformer les mentalités « à la française » dans l'entreprise

[2.1] FORMER LES MANAGERS À LA COMPLEXITÉ

Le contexte actuel de l'entreprise est inédit, et ce par bien des aspects. D'une part, il est de plus en plus appréhendé, dans ses difficultés économiques, non plus comme une crise passagère mais comme l'entrée dans une nouvelle ère. Une nouvelle ère moins prospère, nécessitant l'adoption de nouveaux réflexes et une agilité capable de créer d'autres conditions du succès.

D'autre part, confronté à des mouvements générationnels importants, le contexte de l'entreprise nécessite des aptitudes au management solides et consolidées par des expériences de vie complémentaires aux formations initiales. Les responsabilités qui reposent aujourd'hui sur les épaules des managers imposent qu'ils soient régulièrement suivis, voire idéalement supervisés pour ne pas assumer seuls la complexité accrue de l'entreprise et de son contexte.

Pour manager en confiance, les managers doivent maîtriser les contours de leur environnement. Et le moins que l'on puisse dire, c'est que ces contours sont devenus multidimensionnels. Ainsi, apprendre à manager en confiance, c'est apprendre à manager des ressources humaines et des projets :

- Au sein d'un périmètre aux frontières extensibles (projets transnationaux) et mouvantes (changements organisationnels répétés) ;
- Avec des niveaux de dépendance très différents ;
- Avec des impacts culturels importants ;
- En tenant compte d'un rapport au temps et à la vitesse qui n'a de cesse de s'accélérer ;
- Et ce, dans un contexte budgétairement tendu et réglementairement contraint.

« Ce n'est pas dans l'ADN de notre entreprise d'avoir des stratégies. On est plutôt en mode tactique, on s'adapte et on fait en fonction. Ça fonctionne bien pour l'instant, ça véhicule l'idée que vous êtes avant tout dans l'entreprise, des hommes et des femmes avec vos convictions, vos idées, etc. On travaille pour performer et beaucoup moins pour exercer une fonction. Donc on est dans l'air du temps, mais on n'a pas encore assez appréhendé ces dynamiques-là. Il s'agit de réfléchir à la façon de piloter les choses. Il y a quand même des règles à avoir et des outils à maîtriser pour faire en sorte que ce ne soit pas la zizanie dans l'entreprise. Donc **il y a encore des besoins très forts d'accompagnement des managers, pour donner un cadre de sérénité**. Ça pourrait donner l'idée que ça part dans tous les sens – c'est bien car c'est créateur, c'est très mouvant, et on peut s'éclater dans son job quand on n'a pas de limite -, mais **il faut quand même donner un cadre pour que les collaborateurs sachent ce qui est attendu d'eux, comment on gère l'échec, si ils font une erreur, qu'est-ce qui se passe, donc il y a quand même des balises à formaliser et ça n'a pas encore été fait.** »

« **Aujourd'hui, être manager, c'est trouver le bon équilibre entre les orientations fortes d'évolutions d'un groupe qui évolue beaucoup en ce moment, et la latence et la mise en œuvre de plans d'évolutions et de plans d'actions pour suivre ce rythme qui vient de tout en haut.** On joue un peu en permanence à l'équilibriste, pour ne pas trop brusquer et froisser les membres des équipes, et ne pas trop les surcharger non plus. Donc c'est faire passer les messages auprès des équipes, car on est sur des enjeux d'évolution à l'international, donc je me dois de véhiculer le discours qui vient de tout en haut pour m'assurer que ce soit bien dans l'esprit de mes équipes, et je me dois aussi à l'inverse de temporiser parfois ce que va me demander mon responsable en mettant en avant certains aspects qualitatifs du travail qu'on peut produire. En effet, au niveau d'un comité de direction ou d'une direction générale, c'est toujours « il faut le faire, bien et vite », sauf que, soit on le fait très bien et pas forcément très vite, ou soit on le fait très vite, et pas forcément très bien, et c'est un peu expliquer les pertes de qualité ou l'augmentation des délais qu'on peut avoir dans le cadre d'un projet ou d'une réalisation, et assurer le discours entre les équipes qui travaillent d'un point de vue purement opérationnel sur ces dossiers-là, et l'équipe qui tout en haut oriente ces différents projets. »

« **C'est une fonction très difficile** du fait d'une disponibilité qui doit être importante, du fait d'une pression importante du management du dessus. Le rôle du manager c'est quand même de préserver ses équipes et donc d'absorber une partie de la pression

pour les préserver, cela suppose d'encaisser la pression dans une organisation complexe où vous n'avez pas forcément tous les leviers pour obtenir le résultat qui est attendu. Donc c'est un métier très difficile. »

« **L'écartèlement, c'est un peu la condition de manager.** C'est par définition notre mission, d'assurer un équilibre, et de faire en sorte que la communication transite bien entre les différents acteurs. »

« La difficulté que j'ai eue, c'était d'arriver à trouver le bon mode de collaboration, que ce soit avec mes collaborateurs comme avec mon chef, le temps que tout ça se cale, et en fonction des gens, de la culture de chacun, c'est plus ou moins difficile de trouver le bon mode de fonctionnement. Il faut avoir un certain degré d'ouverture et d'écoute réciproque, et on y arrive toujours. »

« Personnellement, je n'ai jamais connu de contexte de crise à gérer dans mon management, mais je pense que ce n'est pas l'apanage de tous les managers, notamment dans des plus gros groupes. Peut-être que je n'avais pas l'adhésion des équipes mais c'était mon boulot de les entraîner. Je n'étais pas en contradiction avec ce que me demandait l'entreprise, et ce que je demandais aux équipes. Et ça, c'est vraiment important car du coup on arrive à entraîner les gens. Sinon, si on est en conflit avec l'objectif stratégique, là, soit on part - et on évite de se retrouver soi-même dans une situation de burn out -, soit on ne peut pas pour x ou y raisons et on est obligé d'avaloir, et on se retrouve en contradiction avec ce que l'on aimerait faire et ce en quoi on croit, et ce que l'on nous demande. Je pense que c'est là que l'on a les situations difficiles. Ce type de contexte n'est pas nouveau, je pense que cela a toujours existé. Ce qui a pu changer, c'est la rapidité, on évolue peut-être plus vite, la durée des cycles d'innovation est peut-être un peu plus courte par rapport à un certain temps. Mais les points de rupture ont toujours été là. »

[2.2] FAIRE ÉVOLUER LES POLITIQUES RH

Les entreprises sont confrontées à un double défi : recruter de nouveaux collaborateurs capables de s'adapter à un environnement de plus en plus ouvert, instable et concurrentiel, et fidéliser les collaborateurs en poste en répondant à leurs attentes et aspirations. Elles doivent aujourd'hui mettre en place des politiques RH (recrutement, fidélisation, itinéraires professionnels) d'un nouveau genre.

D'un nouveau genre, car elles n'ont pas toujours les moyens d'une rétribution attractive et régulièrement revue à la hausse, comme ce fut le cas par le passé. De même, elles n'offrent plus la garantie d'un emploi à vie, et encore moins d'un poste à l'identique à vie. Enfin, elles ont besoin de recruter des collaborateurs plus autonomes pour accompagner leur quête croissante d'agilité afin de rester dans le jeu d'un marché mondial complexe et extrêmement concurrentiel.

*« Pour le manager, il faut arriver à motiver ses équipes dans un contexte qui est plus difficile, donc en gros, on ne peut pas récompenser comme on le voudrait. On ne peut pas donner d'augmentation... La difficulté c'est vraiment cela, on doit arriver à motiver ses équipes mais on ne dispose plus des moyens usuels pour le faire, donc faut arriver à faire en sorte qu'ils soient bien. Alors, cela peut passer par de l'informel ou plutôt de l'immatériel... Trouver des moyens pour que les équipes soient contentes de venir. Ça peut être de l'information que l'on donne, ça peut être de l'implication... **Il faut être créatif...** Il faut être positif et puis, à un moment, il faut savoir faire des choix. On ne peut pas se permettre d'avoir quelqu'un qui ne suit pas ou qui n'adhère pas... Avec tous les défauts que cela peut avoir : comment faire les choix ? A quel moment c'est subjectif ? C'est vrai que cela n'est pas simple... »*

« C'est toute une subtilité de manager dans un marché qui évolue, une population qui évolue, une génération qui évolue... Et c'est le défi du manager que de s'adapter à tout cela. »

Toutefois, ce qui pourrait être perçu comme de fortes contraintes doit être appréhendé comme l'opportunité de recréer les conditions

d'un compromis social entre des collaborateurs avec des attentes nouvelles et une entreprise avec un cadre, des règles et des objectifs également revisités.

[2.2.1] Recruter des profils autonomes, évolutifs et agiles

Derrière les diplômes et les compétences techniques qui peuvent être développées par le biais de formations, il s'agit désormais de déceler les personnalités (capacité à s'intégrer facilement, ouverture d'esprit et curiosité, potentiel fédérateur, pensée disruptive...) qui sauront faire preuve d'autonomie et évoluer dans un cadre managérial orienté vers du collaboratif et de la transversalité. Dans un environnement de marché aux repères chahutés et éphémères, il faut savoir composer des équipes de collaborateurs extrêmement agiles et capables de recomposer l'existant en permanence. La maîtrise du métier ne suffit plus quand le métier est susceptible d'évoluer, il s'agit d'avoir la compétence évolutive.

« On demande de l'autonomie et de la maturité aux collaborateurs, on leur demande d'avoir une prise de poste assez rapide, et d'ailleurs c'est un critère de recrutement. Parce que le temps de formation est assez long, on veut minimiser ce temps de prise de poste et d'apprentissage métier. »

« Aujourd'hui lorsque l'on recrute une personne, l'idée est d'arriver à jauger, à sentir son potentiel d'évolution. Là est toute la difficulté, c'est pour cela qu'aujourd'hui en termes de diplômes et de prérequis, on a évolué. Aujourd'hui, dans l'entreprise, on prône la formation et la compétence, puisqu'on met en place des matrices de compétences qui sont en fait des matrices de polyvalence pour montrer aux gens qu'ils ne sont pas embauchés pour travailler sur un poste de travail et y rester toute leur vie. Aujourd'hui il faut évoluer, il faut évoluer pour soi, mais aussi pour l'entreprise, parce que demain le métier ne sera peut-être pas le même. Et ça on essaye de l'expliquer à nos collaborateurs en leur disant : 'il y a votre métier, ce que vous faites aujourd'hui mais il faut vous projeter... Et la formation que votre entreprise et vos managers vous procurent est un engagement, mais il faut aussi vous

prendre en main car c'est un engagement mutuel'. Le salarié doit avoir l'idée, l'envie, et c'est l'entreprise qui met ensuite tout en œuvre pour accompagner le collaborateur.»

« Je pense que, de moins en moins, on va mettre l'accent sur les compétences techniques d'un individu, mais davantage sur les aptitudes des uns et des autres à rayonner, à être un catalyseur d'énergie dans son entreprise. Ça peut créer des tensions, parce qu'on voit bien derrière qu'il y a un background social, éducatif qui est fort. Ça pourrait même être une nouvelle forme de discrimination. Mais je ne suis pas sociologue et peut-être que je me trompe totalement. »

« J'ai récemment fait un recrutement sur la base de la personnalité du candidat plutôt que de son expertise technique : j'ai fait le choix sur son aptitude à s'intégrer, à faire passer les messages, à impliquer les gens et à faire adhérer à une initiative. Je me suis dit que tout ce qui était compétences, je pourrais lui donner, le former. Ce que je ne pourrai jamais lui apprendre, c'est son savoir être, et sa capacité à catalyser à mobiliser des gens autour de lui ; pour moi c'était mon seul critère de recrutement. Aujourd'hui je fonctionne comme ça. »

[2.2.2] Faire du monde le terrain de jeux de l'entreprise

Aujourd'hui, quand ce n'est pas le management qui se fait à l'international, ce sont les relais de croissance qui sont à aller chercher au-delà des frontières dans un marché globalisé de plus en plus ouvert sur de nouveaux territoires - les grandes puissances émergentes, les BRICA et leurs successeurs. Il s'agit donc de recruter des collaborateurs curieux du monde, mobiles et à l'aise dans un environnement multiculturel.

Si le défi paraît en apparence relativement aisé, ces profils se font en réalité assez rares, notamment en France où les cursus académiques semblent moins adaptés que ceux d'autres pays - modèle anglo-saxon notamment - à former de futurs collaborateurs ouverts sur le monde et à l'aise avec le multiculturel.

*« On a l'opportunité, à travers le fait que l'on est dans des métiers relativement séduisants, d'avoir un recrutement qui va être plus axé vers des gens qui cherchent une ouverture vers l'international, et donc on a le privilège de **sélectionner des gens qui ont cette volonté d'ouverture et de passer au-delà de leur éducation standard pour s'ouvrir au multiculturel.** »*

« On recrute des gens étrangers, des brésiliens, des espagnols... donc cela apporte une certaine fraîcheur, une ouverture à l'international. »

[2.2.3] Imaginer de nouveaux rapports de confiance

Dans une conjoncture qui limite le champ d'action en termes de politiques de rémunération, d'une part, et dans un contexte sociétal où les salariés restent moins longtemps dans les entreprises, d'autre part, les entreprises doivent déployer de nouvelles stratégies de fidélisation de leurs ressources humaines. Comment motiver quand on ne dispose plus des moyens financiers adéquats, et que cela demeure, quoi qu'on en dise, le nerf de la guerre ?

*« Concernant les attentes, **globalement quand vous parlez avec les gens, c'est quand même la rémunération qui compte.** Même si ce n'est pas forcément ce qu'ils vont dire en premier, on sent bien que le sous-jacent est toujours là parce qu'on est dans un monde qui est difficile, parce que la concurrence est tellement forte qu'on est obligé de contenir nos budgets. La frustration est d'abord liée à la rémunération, notamment pour les 25-35 ans, parce qu'ils sont moins payés que nous à l'époque, pour le même niveau de poste, et l'immobilier coûte cher. »*

« Ce qui est toujours mis en avant, c'est le salaire. L'employé a besoin d'une reconnaissance. Qu'elle soit financière ou autre. Le but c'est d'obtenir un meilleur rendement de l'homme. Pour cela, il faut qu'il arrive à comprendre son intérêt. Son intérêt, c'est soit les promotions, soit une prime sur objectif, et au niveau des cadres, ça va être la construction d'un projet. »

« Le salaire et la reconnaissance sont des attentes classiques chez les collaborateurs les plus âgés et c'est aussi lié à leur relation loyale. Mais c'est moins clair pour les gens de ma génération, et encore moins pour celle d'après. »

Il s'agit d'être créatif, et surtout savoir offrir de l'humain, du lien social qui reste l'élément fédérateur premier. La reconnaissance, la valorisation du travail, reste une attente clé des collaborateurs ainsi que le fait de pouvoir se projeter dans une évolution de carrière. Tout l'enjeu réside dans le développement de modes de management qui répondent à ces besoins.

« **Une des plus fortes attentes parmi celles des collaborateurs, c'est souvent la reconnaissance.** Que leur travail soit apprécié, qu'il soit mis en avant auprès des autres middle managers ou auprès du top manager. Car là où les équipes le prennent souvent mal, c'est qu'on s'approprie le travail qu'ils ont fait. La reconnaissance et le feed-back paraissent importants pour évoluer dans de bonnes relations. »

« **On propose des perspectives d'évolution aux personnes que l'on recrute. Clairement, si on ne le fait pas, nous n'arrivons pas à recruter.** »

« C'est difficile de rendre une entreprise attractive uniquement par une grille de salaires attractive et des avantages en nature, ça on sait que ça fonctionne, parce que c'est quand-même le nerf de la guerre, mais si derrière il n'y a pas un réel plan de carrière, et un plan de développement humain de chaque collaborateur, au final, on a énormément de perte en ligne. Ce sont les agences sur le terrain et la Direction Générale qui en ont fait le constat sur la dernière décennie, et il fallait faire quelque chose. »

« Il y a eu une prise de conscience, parce qu'on est quand-même très volatiles sur ce marché. Il y a beaucoup de turnover, c'est un marché où il y a du travail ; donc un cadre principal, un ingénieur travaux, quelqu'un qui a de l'expérience, se vend très facilement à la concurrence. **Il a donc fallu trouver des modes de management assez personnalisés, et en plus du métier opérationnel qu'on donne à nos collaborateurs, pouvoir agir sur du transverse, sur des missions annexes, et pouvoir aussi valoriser le poste sur autre chose que du travail classique.** Cette prise de conscience a eu lieu ces dix dernières années, pour essayer de limiter ce turnover et la fuite des cerveaux sur les autres boîtes, et d'ailleurs, on a une Direction des Ressources Humaines qui s'est vraiment structurée sur ces dernières années. Avant, les agences étaient très indépendantes. Dans leur recrutement, elles manageaient leurs équipes comme elles voulaient, donc il y avait des managements à l'ancienne, il y avait des managements qui n'étaient pas forcément bien faits, et là on est vraiment plus guidé par un vrai service RH qui isole les potentiels, qui prévoit des formations spéciales pour les gens à potentiel, et qui s'occupe de faire justement un développement humain de ce vivier de compétences, d'une manière complètement transverse et support, sur toutes les agences. Par ailleurs, aujourd'hui, la moitié des directeurs d'agences ont été nommés sur ces quelques dernières années. Et quand les directeurs d'agence sont nommés, ils ont entre la trentaine et la quarantaine. Ce qui n'a jamais été le cas avant dans notre société. Il y a toujours eu des vieux directeurs d'agence, très expérimentés, qui ont fait leur carrière sur le tard, et surtout, avec un profil plutôt autodidacte et avec beaucoup d'expérience. Aujourd'hui, on voit qu'on a des gens qui sortent plutôt d'écoles d'ingénieurs, qui ont des cursus type

Arts et métiers, grandes écoles de commerce, ou d'ingénieur, avec des profils plus managers que techniciens. C'est désormais ce genre de profil qui est mis à la barre des agences. Sur le terrain, on voit que le profil des directions a vraiment changé, on a plutôt affaire à des jeunes managers qui ont plutôt des compétences managériales que techniciennes. »

[2.2.4] Répondre aux aspirations créatives de la génération connectée

L'arrivée des nouvelles générations est l'opportunité de repenser les modes de management. La fameuse génération « Y » crie son besoin de liberté, de créativité, de mouvement et d'autonomie à l'heure même où il s'agit pour les entreprises de s'entourer de collaborateurs plus agiles et plus ouverts à d'autres formes de compromis social afin d'innover et de se développer à long terme. Il ne manque pas grand-chose pour faire des aspirations des uns le chemin de la transformation nécessaire des autres.

« **Je sens vraiment que les jeunes qui arrivent sur le marché du travail, on ne les motive pas du tout avec la même chose, et ce sont des gens qui n'ont pas du tout envie de laisser leur vie personnelle de côté, et ça ils le disent vraiment.** Sous mon management, j'ai des jeunes cadres, à partir du moment où ils ont une vie de famille, ça leur paraît tout à fait normal de mettre autant de temps dans leur vie familiale que dans leur vie professionnelle, alors qu'avant c'était tabou, donc il va falloir qu'on s'adapte, il va falloir qu'on trouve des manières de motiver ces jeunes-là, de les garder dans l'entreprise, et surtout de les rendre efficaces et rentables. Donc je suis sûr que les dix prochaines années, ça va changer. »

« Ils ont une grande attente d'autonomie, de reconnaissance globale, d'information et de transparence. »

« Quand on dépassé les classiques 'gagner plus' qui ne sont pas des réels critères de motivation, aujourd'hui **je décèle de grandes attentes de liberté, c'est-à-dire de pouvoir s'exprimer, et de laisser libre cours à la créativité,** ça je le ressens beaucoup mais c'est aussi peut-être parce que j'ai une équipe de jeunes marketers. L'autre attente que je vois beaucoup, c'est cette envie de se développer, de progresser, sortir de son quotidien, qui est plus ou moins forte selon les gens.»

Derrière les questions d'attractivité (recrutement et fidélisation des jeunes générations) se posent de façon plus fondamentale des questions

sur la façon de réadapter l'entreprise à son environnement : flexibilité du travail, management transversal, utilisation optimale des technologies et moyens de communication, fonctionnement en écosystème ouvert et multiculturel...

« On est beaucoup plus sollicités dans le management. Les jeunes ont beaucoup d'interrogations et de questions sur le sens des actions qui sont prises. Aussi bien le sens d'un point de vue éthique, que d'un point de vue très opérationnel. Parfois c'est fatigant, par exemple, sur une décision de la direction, ils vont demander : « et pourquoi ci, et pourquoi ça ? ». Parfois on a envie de dire « c'est comme ça, c'est la décision, il ne faut pas aller chercher plus loin. »

« **Dans le rapport avec l'entreprise, je trouve que la jeune génération est peut-être plus exigeante qu'on ne l'était** : ils souhaitent des postes cadrés mais en même temps être mis en avant, ils veulent être informés, être formés, qu'on respecte leur vie privée au niveau des horaires, etc. »

« Ils demandent beaucoup d'informations, de retours, aussi une envie d'être vu et d'être participatif au niveau du Directeur Général. »

« Je trouve que cette génération-là est très zapping. Je le vois quand je leur donne un peu d'autonomie, je leur laisse un dossier, ils disent : 'génial, on va pouvoir faire ça', et je me rends compte qu'ils zappent ; ils butinent en fait. Et parfois, je trouve qu'ils ne creusent pas assez les sujets, et j'ai l'impression qu'on veut aller vite, tout le temps, parce que le monde va vite. Et qu'on veut passer rapidement d'un sujet à un autre comme ça. »

« Au niveau des attentes des collaborateurs, les tendances de fond qu'on remarque sont liées à la nouvelle génération, on parle de génération Y. C'est clairement différent de l'ancienne. Alors, on a l'impression que je parle comme un vieux alors que j'ai 34 ans, je ne sais pas si je suis à la fin de la X ou au début de la Y... En tout cas ce qui est clair c'est que chez les jeunes, les quelques jeunes que j'ai, **c'est quand même une génération zapping, donc ce sont des gens qui ont besoin de changement**. Ils ne parlent pas trop d'argent, mais par contre, ils se lassent très vite. C'est la génération d'internet, Facebook, ce sont des gens qui ont l'habitude de zapper. Quand le programme ne plaît pas, ils ont toujours eu toute leur enfance, une manette entre les mains pour changer de programme, donc ça se ressent dans leur comportement. Ce qui est difficile pour fidéliser ces gens-là, c'est d'arriver à leur donner goût à de nouvelles missions très régulièrement, et à leur redonner de la motivation. »

« Les gens de ma génération restent en moyenne 3 à 5 ans maximum dans une entreprise. Je pense que la génération d'après, ils vont peut-être faire des cycles de 1-2 ans comme on le voit déjà un peu... Je ne crois pas à ça, moi, je pense que ce n'est pas possible. Car à un moment donné, quand on veut vraiment s'investir dans son job, et pour obtenir des résultats, il y a un temps minimum incompressible d'au moins 2 à 3 ans. Donc je pense qu'on va y revenir. Tous ceux qui arrivent sur le marché, qui sont en entreprise, au bout d'un an, deux ans, ils ont l'impression qu'on n'exploite pas leur talent. A mon avis, ils vont se rendre compte qu'en étant probablement moins « passifs », c'est-à-dire en étant davantage dans l'aptitude à se créer son propre job, ils s'ennuieront moins. Je pense qu'il y a une notion de consommation de son job. Si on arrive dans une entreprise, en disant j'ai simplement consommé le périmètre de mon job, alors effectivement, au bout d'un an, 18 mois, j'ai fini, j'ai compris comment ça marchait, j'ai montré que j'étais efficace, du coup je m'ennuie, je veux consommer autre chose. Là effectivement, on va être sur des cycles assez courts. Mais si on sort de cette dynamique en disant : 'je ne fais pas que consommer un job, au contraire je m'implique et je vais voir comment je peux aller créer en fait la matière autour de moi', là on est sur des cycles de 3 à 5 ans. »

La notion de projection à moyen terme se fait également jour comme une attente forte d'une génération qui surfe avec aisance avec l'immédiateté et le mouvement permanent mais souhaite flirter avec un destin qui se construit sur des bases solides et dans la durée.

« **Au-delà de l'aspect rémunération, chez les jeunes générations, leurs attentes, c'est d'avoir une vision claire de ce qu'ils pourraient avoir dans les années qui viennent en terme d'évolution**, les perspectives sur des projets, de nouvelles missions, c'est quelque chose d'assez fort. Si on ne fait pas un peu rêver les gens - même si le but n'est pas de leur dire qu'on vit dans le monde des « bisounours » - si on ne leur dit pas : 'voilà ce que tu pourrais avoir dans quelques années si tu arrives à telle ou telle étape', finalement, ils finissent par se décourager et vont voir ailleurs. »

En l'état, tout l'enjeu pour l'entreprise aujourd'hui est de trouver le juste milieu entre leur apporter de la stimulation et poser le cadre.

« Aujourd'hui, une des difficultés que je vois à mon niveau lors des recrutements, est que l'éducation nationale fait miroiter beaucoup de choses aux futurs

employés, et quand ils arrivent sur le marché du travail, ils veulent déjà récolter avant de semer. Donc il y a un fossé entre les deux. En conséquence, il faut les aider à redescendre sur terre car aujourd'hui on est dans un contexte qui est difficile, et il vaut mieux tenir que courir. »

« Le lien hiérarchique semble beaucoup moins fort que ce que j'ai pu ressentir quand je suis arrivé dans une entreprise et que je serrais la main du n°1, n°2 avec fierté. Aujourd'hui, on attache peut être moins d'importance à l'étiquette d'un point de vue hiérarchique, je ne vais pas dire qu'on est tous copains, mais ce n'est pas loin. Et c'est un peu ce que je leur reproche, et pourtant je leur ai dit plusieurs fois, mais ils ont tendance à venir constamment vous poser des questions. On a aussi besoin de se concentrer sur des sujets, alors il faut recadrer, mais leur mode de fonctionnement est comme ça maintenant. »

[2.3] TRANSFORMER LES MENTALITÉS « À LA FRANÇAISE » DANS L'ENTREPRISE

Largement évoquée sans être jamais véritablement nommée, la transformation des mentalités « à la française » dans l'entreprise pourrait être cristallisée autour de trois évolutions principales : sortir de la culture du présentisme, valoriser l'échec plutôt que d'en faire un fardeau quasiment irréversible, et enfin en finir avec les oppositions de principe (direction, salarié, représentants du personnel...).

Lorsque l'on sait que chez nos voisins anglo-saxons, ces trois stigmates de la culture française sont vécus totalement différemment - rappelons par exemple que l'échec est largement considéré comme un tremplin outre-Atlantique -, il est envisageable de faire autrement pour mettre sous tension les ressources humaines par la voie positive, et non par une pression négative et contre-productive.

[2.3.1] Sortir de la culture du présentisme

Si partir avant 18 heures choque beaucoup en France, en particulier au sein de la population des cadres, un rapide tour de ce

qui se fait ailleurs permet de se rendre compte que c'est pourtant une pratique répandue et qui ne prive pas les entreprises d'être compétitives. Les entreprises suédoises vont même plus loin aujourd'hui en se targuant de permettre à leurs collaborateurs de partir dès 17 heures pour aller chercher les enfants à l'école. Peut-on résolument continuer de croire qu'il faut faire des heures pour prétendre travailler efficacement ?

*« C'est assez français, de mettre du stress pour faire avancer les gens, et **on se rend compte que quand quelqu'un part à 18h, c'est un nul, quand quelqu'un ne travaille pas le week-end, c'est un nul, alors que les américains, les anglo-saxons ont complètement inversé la tendance**, et quelqu'un qui part à 18h du boulot, c'est quelqu'un qui sait s'organiser, c'est un bon. Donc là, on a quand même un changement à faire en France au niveau de notre style de management, et la pression qu'on met à nos collaborateurs. »*

*« Notre éducation française nous apprend à être à l'école à 8h du matin jusqu'à 18h environ avec la pause le matin, la pause le midi... Tout est extrêmement cadré et tout de suite on nous met dans une espèce de routine, ce qui fait que quand on arrive sur le marché du travail, on reproduit les mêmes schémas. Donc, la norme, c'est qu'on arrive au bureau à 9h du matin et jusqu'à 19h, avec la petite pause à midi, mais **on n'a pas l'habitude encore de faire comme à la Google** : « **l'important c'est le résultat***

donc organisez-vous comme vous voulez »... Mais je pense que ce serait un choc en fait car nous sommes si peu habitués à cela que ce serait perturbant. »

« Je reviens de plusieurs jours passés dans les usines, à faire des debriefs avec mes supérieurs, homologues et subordonnés. Quand je suis partie ce soir à 20h, il y avait encore des gens au bureau. Je leur ai dit qu'il fallait partir, qu'ils ne devaient même plus être là, parce que, à mes yeux, c'est un problème d'organisation. A un moment donné, il faut virer les gens du bureau, parce qu'ils sont crevés, ils n'ont pas le temps de se ressourcer, et le lendemain matin, ils reviennent avec les mêmes problèmes. Les RH sont là aussi pour insuffler, pour guider les middle et top managers et leur dire qu'ils doivent prendre soin de leurs équipes. Avant tout, on est des hommes. Et gérer des hommes, c'est les entendre, leur parler, les aider, à progresser. C'est important. La crise n'a pas forcément aidé, mais tout dépend des entreprises. J'aimerais croire que dans ces périodes difficiles, on a tout intérêt à ressouder les équipes. J'aimerais y croire. »

« **En France, il y a toujours cette culture du présentisme. Les bons élèves ils font des heures,** c'est quelque chose qui me rend folle parce que faire des heures pour faire des heures n'a aucun intérêt... Certains dans mon service sont de grands besogneux qui tapent et tapent et restent pendant 15 heures derrière leur PC, c'est pathétique. Aux UK cela n'existe pas. A 17h/18h, si tu n'es pas parti, une fois c'est que tu as une urgence, deux fois c'est que tu as un problème d'organisation, trois fois c'est que tu n'es pas bon. Il n'y a aucune fierté à faire des nocturnes, aucune fierté à se pointer à 6h du mat, il n'y a aucune culture du meeting pour le meeting. Eux, leurs meetings c'est 20 minutes et ça suffit, c'est ce que j'ai découvert et que j'essaie de m'appliquer. Si les meetings sont structurés, préparés avec un agenda, en 20 minutes c'est réglé. Nous, en France, on arrive, tout le monde est en retard, on attend donc pendant 10 minutes au moins les retardataires. Ensuite, il faut plusieurs minutes pour remettre le sujet en place, les gens passent d'un sujet à l'autre - moi pareil d'ailleurs -, il faut donc 15 minutes pour se remettre de nouveau dans le sujet. En somme, il y a une demi-heure qui s'est écoulée, et on n'a rien fait. »

« De ce que j'ai vu, en France, je pense que malheureusement, dans les petites sociétés, le patron aime bien voir ses collaborateurs de visu. C'est toujours le syndrome : ceux qui sont dans un bureau de 9 à 19h ou de 8 à 20h - peu importe -, travaillent parce qu'ils sont visibles, alors que ceux qui sont chez eux, dorment. Et malheureusement, tant qu'on en sera encore là... Ils n'ont pas encore la notion de résultat, ils sont davantage dans une notion de contrôle, de supervision. Et pour moi, c'est lié au fait que les grands

comptes sont souvent des sociétés qui ont des filiales à l'étranger. Ils ont des collaborateurs à l'étranger, donc ils ont une notion du contrôle différent, parce qu'effectivement, les collaborateurs qui travaillent à l'étranger, il faut savoir les gérer différemment. Ils peuvent moins les contrôler, donc il y a davantage une notion de confiance en l'autre. Après, il faut bien sûr créer et entretenir la confiance à travers des entrevues récurrentes. Mais il y a une notion du contrôle qui est plus limitée que dans les petites sociétés. C'est le deal « laisser faire » : je suis obligé de laisser faire, je vois que ça marche, donc du coup je peux déléguer. »

[2.3.2] Valoriser l'échec

Sans aucun doute assez culturelle, cette pratique n'est pas la seule à poser question aujourd'hui. En effet, régulièrement évoquée comme un fléau dévastateur, la gestion de l'échec en France nécessite également un vrai effort culturel – *Bénis soient mes échecs ! Je leur dois tout ce que je sais.* **Cioran.**

Tout comme le doute est constructif, l'erreur est de plus en plus plébiscitée au sein des entreprises pour développer la capacité d'innovation. Cela se retrouve notamment dans la pensée du *Design Thinking* qui non seulement reconnaît l'erreur mais surtout ses bienfaits jusqu'à favoriser sa reproductivité.

« En France, on a une culture de l'excellence liée aux systèmes éducatifs, on vise les bonnes notes, et du coup, dans le monde de l'entreprise, on se retrouve confronté à la réalité : des trucs marchent ou ne marchent pas. On a beaucoup de mal à accepter, **la gestion de l'échec est encore un frein en France.** Or, il ne faut pas casser l'élan individuel ou collectif qui doit être le moteur de l'entreprise. »

« L'échec est un sujet assez tabou. On vit mieux ensemble quand on est d'accord pour se dire que l'échec fait partie de la vie de l'entreprise, pour se donner tous les moyens pour réussir. »

« Il faut faire confiance aux gens pour donner des idées, pour qu'ils osent s'exprimer. Même s'ils échouaient, de leur échec, ils peuvent tirer beaucoup d'enseignements. Au contraire, ils vont ressortir grandis pour mieux faire à une autre occasion. Il faut savoir rebondir. »

[2.3.3] En finir avec les oppositions de principe

Enfin, à l'heure où la cogestion - cf. modèle allemand - est de plus en plus évoquée en France (Accord National Interprofessionnel (ANI) / Loi de Sécurisation pour l'Emploi (LSE)), de nombreux managers vantent les mérites d'un dialogue construit au sein de l'entreprise plutôt qu'une opposition permanente et de principe qui témoigne d'un manque de confiance entre les acteurs. Interrogés sur les possibles freins ou goulets d'étranglement qui font perdurer cette opposition jugée quasi viscérale, les managers reconnaissent que c'est assez culturel et structurellement inscrit dans les gênes de l'entreprise - voire de la société - française.

En ces temps où l'entreprise doit pouvoir compter sur un corps social solide et soudé pour se développer en confiance et dans la durée, pourrait-on envisager de sortir de cette logique d'opposition systématique très franco-française ?

« **En France, l'environnement de l'entreprise a été énormément fondé sur des climats d'inconfiance**, notamment le code du travail. Pas que ce ne soit pas bien, mais il est basé sur un climat d'inconfiance très fort entre les salariés et la Direction. Il faut vraiment tout aborder, car on ne sait jamais, on pourrait se faire avoir par la direction. Nous on a eu le cas de gens qui nous disaient : « tout ce projet-là, c'est du pipeau, tout ce que vous voulez c'est qu'on travaille plus pour le même salaire ». Culturellement, je sens qu'en France, il y a un climat compliqué entre la direction et les salariés, pas forcément d'inconfiance, mais au moins de doute. »

« **J'ai le sentiment qu'en France, on négocie plutôt qu'on construit**, on est encore loin du niveau de collaboration qu'il faudrait avec les différents organismes sociaux. Je crois au fait que les salariés doivent être protégés, mais par contre, l'emploi à vie, qui est le graal de certains syndicats par exemple, est pour moi complètement délirant. Aujourd'hui, dire à quelqu'un qu'il a un emploi à vie, c'est le meilleur moyen pour qu'il ne progresse plus, et qu'il rentre dans une routine. Je pense qu'on a encore de nombreuses étapes à passer pour arriver à quelque chose qui soit vraiment fluide, et qui permette réellement, à la fin, aux entreprises de prospérer certes, mais surtout aux salariés de se développer et progresser. »

« Regardez le cas allemand par rapport au cas français : un syndicat allemand va proposer des solutions. Un syndicat français va bloquer, en tout cas, les durs. La critique est positive. Il faut à un moment donné, qu'il y

ait un contre-pouvoir dans l'entreprise. Si tous les salariés sont des bœufs, ça ne va pas fonctionner. Mais **il est important que cela se fasse dans l'échange, qu'il y ait un pacte de confiance.** »

« Chaque pays a un peu sa culture qui transparait dans les entreprises. Entre la France et l'Allemagne, on voit bien que ça se passe différemment. En France, on va être plus créatif, parce qu'il va y avoir plus d'écoute, de construction ensemble et de recherche de consensus pour avancer. On va être meilleur en phase de conception, mais ça peut prendre un peu de temps à accoucher, alors que les allemands sont très forts dans la mise en œuvre. Quand on dit à un allemand : 'tu vas faire comme ça', il fonce, il y va, il ne se pose pas de questions, alors que le français, même profil, à qui on va dire la même chose, il va revenir et dire : 'Et pourquoi ? Est-ce qu'on ne pourrait pas faire différemment ?' On a à apprendre des autres pays dans la vitesse d'exécution et la mise en œuvre par une meilleure discipline globale. »

« Dans notre entreprise, on a de la chance car on a un très bon relationnel avec nos partenaires sociaux, parce que c'est comme ça historiquement. On considère ça comme un réel avantage. On s'aperçoit que chez nos confrères et chez nos concurrents, ce n'est pas si simple. Dans une des grandes entreprises dans laquelle j'ai travaillé auparavant, j'avais des rapports avec les syndicats qui n'étaient pas du tout constructifs. **On a un vrai modèle social à remettre en place, constructif avec nos syndicats et nos partenaires sociaux, ce qu'on ne sait pas faire en France.** C'est compliqué, car qui dit modèle social dit modèle politique, chez nous. Si ce n'était que modèle social, ce serait de l'humain, et l'humain, c'est du donnant donnant. Demander à nos ouvriers d'être plus efficaces et plus productifs, et nous, managers, leur donner de meilleures conditions de travail, plus d'ergonomie, plus de sécurité, plus d'argent, là, tout le monde va être d'accord. Mais aujourd'hui, le col blanc est bleu, et puis celui qui est en bleu est rouge, de couleur politique, et c'est le gros problème. Donc si on ne parle que de social, on parle d'humain, on parle de relationnel, et ça, c'est assez facile à mettre en place, tout le monde a des outils. Le problème, c'est que quand on parle de politique, ça devient compliqué. »

Pour manager en confiance, il faut évoluer dans un climat de confiance. Par certains aspects, la fameuse exception française apparaît constituer un frein au développement et à la progression ; des collaborateurs, d'abord, vers la prise d'initiatives, la performance et la collaboration ; des managers, ensuite, vers la délégation ; des entreprises, enfin, vers l'instauration d'un climat de confiance et d'échanges, et vers la réponse aux exigences associées au développement de la mondialisation : curiosité et ouverture.

LES PISTES POUR L'AVENIR

L'intérêt des témoignages croisés est de pouvoir comprendre ce qui se vit sur le terrain, au quotidien, et d'identifier les initiatives ou plans d'actions mis en place pour tenter de répondre aux enjeux actuels du management évoqués précédemment. A la fois inspirés – par quelques bonnes pratiques relevées ailleurs – et inspirants dans leurs témoignages et leurs prises d'initiatives, les managers interrogés ont permis la mise en évidence de plusieurs pistes de réflexion et facteurs clés de succès.

[3.1] LES PISTES DE RÉFLEXION

[3.1.1] Les modes de management qui inspirent

Parmi les entreprises qui font référence en matière de modes de management figurent celles qui cultivent véritablement un attachement fondamental à la culture de l'entreprise et à la personne humaine. On notera aussi que les entreprises qui inspirent ont pour la plupart un engagement sociétal fort.

« Aux Etats-Unis, il y a des marques comme Patagonia et Zappos. Aujourd'hui de mon point de vue, ce sont vraiment les deux marques précurseurs sur le sujet du développement de l'humain dans l'entreprise, et surtout Patagonia, parce qu'en plus d'une vision humaniste, ils ont aussi une vision très portée sur l'environnement. »

« De l'extérieur, je trouve que Zappos, le vendeur de chaussures américain, a l'air assez sympa comme entreprise. Ils sont très créatifs dans la manière de réinventer leur modèle, très ouverts, et très à l'écoute du marché, des attentes de leurs clients. »

« Des entreprises qui ont vraiment une démarche écologique, ça peut aujourd'hui interpeler et sensibiliser les employés et apporter une certaine fierté, une adhésion. Idem pour tout ce qui est participation à des œuvres caritatives. »

« J'ai eu la chance de travailler dans le secteur du sport, c'est très à l'américaine, nos bureaux étaient très mouvants car ça créait automatiquement un changement d'organisation, de projet. Dans les sociétés du sport, il y a une vraie dynamique : on est toujours dans

la performance, dans la compétition, et en même temps il y a les valeurs du sport, et c'est ce qui manque beaucoup aux entreprises aujourd'hui. J'aimerais vraiment qu'elles fassent un lien avec le sport. Quand ils font des séminaires sportifs, les gens se découvrent à travers le sport. Grâce au sport, on est obligé, dans l'équipe, de faire confiance, car on va gagner à plusieurs. Les entreprises sportives telles que je les connais sont en permanence en challenge, toujours dans l'innovation, dans la remise en cause ; ce qui est acquis aujourd'hui n'est pas forcément acquis pour demain, et ça c'est génial. »

« **Les modèles qui viennent de l'Europe du nord sont alléchants**, et sont reconnus comme alliant le savoir vivre et le confort au quotidien des différents salariés. Après je suis convaincu qu'en France, on est quand même bien lotis. »

D'une manière générale, les modèles d'Europe du Nord, et anglo-saxons, notamment nord-américains, sont les plus souvent cités pour leur culture participative et la responsabilisation des collaborateurs.

« Les anglo-saxons ne vont pas du tout avoir le même mode de management que les latins qui sont soit plus hiérarchisés, soit paternalistes. Je caricature, évidemment, mais **j'ai l'impression que la culture anglo-saxonne est quand même beaucoup plus participative**. L'éducation est aussi modelée comme cela. J'ai fait six mois d'étude en Australie et je peux dire qu'on remarque la différence. Ce n'est pas pareil, c'est beaucoup moins scolaire, c'est très participatif. Je pense que le mode d'enseignement

anglo-saxon n'est pas le même que nous, il est beaucoup plus responsabilisant que le nôtre qui est très cadré, très balisé, avec des notes. On a quelque chose d'assez structuré. Eux, ce n'est pas comme cela, et je trouve que cela se sent. Après, est-ce que c'est mieux ou moins bien ? C'est très difficile de le dire. Est-ce que cela donne un meilleur management ou pas ? Il faudrait regarder quelles sont les grosses entreprises et quelles nationalités elles recrutent, et on aura la réponse... Je soupçonne anglo-saxonnes. Et dans le Forbes 500, il faudrait voir à quel niveau les latines arrivent. Est-ce qu'on peut en tirer une conclusion, je n'en sais rien, mais ça mérite de le regarder. Où va la boîte française structurée et hiérarchisée, paternaliste, etc. par rapport à un mode de management anglo-saxon ? Je ne peux pas répondre, il faut sans doute regarder la performance... quels modes de management a fait ses preuves ? »

« Il faut séparer la culture d'entreprise anglo-saxonne européenne de l'anglo-saxonne américaine. On s'est aperçu à travers nos acquisitions qu'il y avait une différence très sensible. Je dirai qu'il y a plus de participation dans la culture américaine, les gens sont plus habitués à participer au sein de l'entreprise. La culture Royaume-Uni c'est un petit peu plus hiérarchisé, et c'est plus difficile de passer à un mode participatif avec les gens au sein de l'entreprise. Globalement, on a l'impression que les entreprises qui sont relativement anciennes - environ une vingtaine d'années de fonctionnement -, au Royaume-Uni, gardent un mode de management relativement hiérarchisé avec une initiative individuelle des employés qui est plutôt réduite... »

Parmi les entreprises américaines qui sont citées en exemple, on retrouve sans surprise les sociétés du web 2.0, dont les stars de la Silicon Valley, qui prônent le bien-être des collaborateurs, à l'instar de Google. Chacun reconnaissant toutefois que le dynamisme véhiculé par la société n'est peut-être qu'un rideau qui cache une autre réalité (pression accrue de la performance, absence de vie en dehors de l'entreprise...). Néanmoins, Google et ses consœurs attirent parce qu'elles proposent un nouveau modèle, apportent un appel d'air et une vraie nouveauté dans ce que l'on imagine de l'entreprise qui fonctionne bien avec des gens heureux d'y être.

« Il y a certaines entreprises récentes, comme les Google, Apple, Amazon, qui ont l'air d'avoir des modes de fonctionnement et des valeurs séduisantes, comme ça sur le papier. Après, on ne sait pas vraiment comment ça fonctionne en interne, si ce n'est pas décevant. »

« On ne connaît jamais les détails, mais au niveau de l'image, des boîtes comme Apple ou Google, on a l'impression qu'il y a des choses mises en place dans l'accompagnement et les services apportés aux employés qui semblent intéressantes. Les boîtes américaines savent y faire pour créer des grands événements pour fédérer les équipes. Cela crée une cohésion et une adhésion dans les équipes. Après il y a des limites, la limite étant que vous mangez, dormez, rêvez là-bas. Il y a un peu une notion de secte, en caricaturant. En France, je pense que la nouvelle génération peut adhérer, mais tout en mettant des limites sur l'empêchement sur leur quotidien. »

« Nous, on ne prend pas le sujet de l'individu par le bien-être à la Google, là où par exemple, je peux y faire du sport, ce qui me permet entre autres de rester plus longtemps au travail, de me sentir mieux, et du coup je vais rester plus tard ; ou alors je ne vais pas changer de boîte parce qu'il n'y a pas de salle de sport, etc. Nous, ce n'est pas exactement comme cela qu'on le voit. On est très content que nos salariés se sentent bien dans la société, mais ce n'est pas qu'une question de bien-être, c'est surtout une question de développement. C'est-à-dire que quelqu'un qui fait un travail extrêmement répétitif, et qui n'est pas vraiment à sa place, qui est là parce qu'un jour on lui a donné ce poste, et qu'il n'a jamais osé demander à en changer, mais qu'à côté de ça, il se sent bien parce qu'il mange bien à la cantine et qu'il a des salles de détente agréables ; et bien pour nous, c'est un échec. »

« Il faut faire attention à l'image. Notamment chez ceux qui vont rentrer sur le marché du travail, il y a pleins d'entreprises qui ont une image dynamique, entrepreneuriale, etc. Or, les entreprises traditionnelles peuvent aussi se remettre en question et évoluer aussi vite que ces entreprises web 2.0 qui font le buzz aujourd'hui. C'est peut-être un effet de mode. Ce n'est peut-être pas forcément mieux d'aller travailler chez un Google ou un Deezer que dans n'importe quelle autre entreprise. Il faut aller voir derrière la vitrine. »

« Il y a deux trucs qui intéressent les jeunes qui arrivent sur le marché du travail : le web, et ces images d'entreprises comme Google, où travailler dans ces boîtes-là, c'est super. Ces générations ne vont-elles pas avoir un second effet Kisscool dans ces boîtes-là ? Parce que ces sociétés ont probablement des niveaux d'exigence très élevés, et qu'il y a peut-être moins de limites entre la vie professionnelle et privée, et quand on n'a pas les fondations pour savoir poser ses propres limites, pour certains, ça pourrait être perturbant, en tout cas pas très structurant. »

« Aujourd'hui, le sujet du bien-être du salarié progresse dans les entreprises en France, si on regarde entre il y a dix ans et aujourd'hui, il a fortement changé. Ça avance, mais le sujet n'est pas encore suffisamment traité en profondeur, et je pense qu'aujourd'hui,

la réflexion n'est pas assez poussée. On prend le sujet un peu trop à la légère, en ne le prenant qu'à travers une logique de : « C'est bien, il y a du sport, il y a des jolis espaces de détente, les salariés se sentent bien donc ils vont rester chez nous. » Ce sont des logiques un peu trop capitalistiques, c'est-à-dire qu'on essaie d'y mettre une rentabilité derrière. Et ça aujourd'hui, je pense que ce n'est pas la bonne clé de lecture. »

« On parle beaucoup de toutes les grosses boîtes comme Google et tout ça... J'ai du mal à savoir si ça me plairait. J'ai toujours été dans des entreprises de construction avec des hiérarchies très simples, et puis un métier très terrain, donc des relations humaines très simples, très peu politiques, donc c'est vrai que je n'ai jamais vécu dans ces grands modèles où tout le monde est en open-space, où il y a carrément une vie personnelle au boulot, où on mélange un peu tout, où on essaie de mettre de l'affectif un peu partout pour essayer de garder ses collaborateurs... Je ne sais pas si c'est l'avenir mais, ce que je constate, c'est qu'à chaque fois qu'on a voulu américaniser les choses chez nous, soit faire des open spaces, soit faire des réseaux d'entreprise, on s'est rendu compte finalement que c'était un peu artificiel, et on est revenu à des modes relationnels humains, simples, donc c'est pour ça que je ne suis pas très à l'aise avec tout ça, même si je sais qu'a priori, il y a des boîtes qui ont de vrais résultats avec ces nouveaux modes de fonctionnement. Cela dépend du secteur d'activité et du métier. Il y a une culture propre à chacun. Et plus on est sur des modèles récents, le modèle de la start-up ou les nouvelles technologies, de l'informatique, de l'internet, etc., plus on touche des populations très jeunes, plus on est sur des modes d'attractivité assez modernes. Le modèle traditionnel de la construction, de l'industrie est quand même très différent de tous ces nouveaux modèles sociaux. »

« Il y a certaines pratiques un peu modernes issues de toute la côte ouest des Etats-Unis (Google...). Après, c'est véhiculé par la presse, il faut bien interpréter ce que dit la presse, car tout n'est pas non plus rose dans ces boîtes là, mais je trouve qu'il y a de bonnes idées à prendre. Cela peut être une source d'inspiration dans une gestion efficace, et dans l'évolution du management. »

« Je ne sais pas si Google et Facebook sont les entreprises idéales par excellence, mais il y a peut-être des choses qu'ils font bien. »

[3.1.2] Les structures et organisations d'entreprise les plus appréciées

S'agissant des structures et modèles d'organisation d'entreprise, la plupart des interviewés penchent en faveur de ceux qui privilégient l'autonomie des business units, le management des processus, et le mode projet, du fait de la dynamique impulsée. Un modèle idéal pour les entreprises qui ont soit plusieurs activités, soit un réseau important de filiales ou d'agences.

« **Je suis très favorable au mode projet, car ça crée une réelle motivation, une créativité, un engagement, et ça peut vraiment pousser l'entreprise, la faire grandir, mais toujours en canalisant.** Ça peut être hyper formateur, hyper porteur pour les gens, et le but, c'est de motiver les équipes. »

« Pour les entreprises qui ont plusieurs activités, une certaine autonomie des business units avec responsabilisation des managers est importante. »

« A partir du moment où chaque business unit – je comparerais ça dans notre entreprise aux agences – où chaque entité a une véritable autonomie, elle est responsabilisée, et on fonctionne avec de petites unités qui sont reconnues, et qui peuvent avoir des résultats au-delà de ce qu'on peut espérer. »

« Cela me fait penser à un modèle d'artisanat moderne. »

« J'aime bien la logique de se dire qu'on a des business units autonomes, où on peut vraiment donner de la liberté aux gens, mais quid de la transversalité à travers tout ça ? »

Quant au modèle d'entreprise centrée sur son core business - cité majoritairement par les profils dans la distribution -, et qui externalise ou fonctionne en réseau avec des partenaires sur les autres métiers ou fonctions, il permet une ouverture certaine à un autre regard, mais ne doit pas occulter l'identité de l'entreprise.

« Dans mon métier aujourd'hui, le marketing, la communication, faire appel à des partenaires sur des métiers spécifiques est indispensable, et c'est une ouverture. Le manque de temps fait que vous n'allez pas benchmarker, vous n'allez pas voir ce qui se passe, et ça je trouve que ça nourrit, ça permet de se remettre en question, ce sont des arguments supplémentaires pour convaincre une direction qui

n'est pas très au fait des dernières technologies, des dernières approches. Après, l'appel aux prestataires extérieurs dépend de la taille de l'entreprise, de sa culture, de son historique et des habitudes de fonctionnement, des équipes, du budget. »

« L'externalisation a du bon, car elle peut beaucoup apporter. En revanche, ça veut dire qu'en interne, on n'utilise pas forcément les compétences. »

« On peut avoir des modèles avec beaucoup d'externalisation et qui finalement apportent énormément, si les prestataires deviennent des partenaires de longue durée et sont intégrés à la vie de l'entreprise. »

« Les modèles très externes c'est bien, car ça permet de sortir d'une vision très nombriliste, mais quid de l'empreinte de l'entreprise ? »

« Pour une mono-activité, c'est intéressant que l'entreprise mette tous ses efforts sur son core business, et que pour le reste, il y ait une réflexion systématique sur : est-ce que je le garde en interne ou est-ce que je le donne à quelqu'un dont c'est la core business. »

« Je ne pense pas que l'entreprise n'ait plus de salariés, on ne peut pas tout faire en sous-traitance. Le fait de passer en mode entreprise individuelle systématiquement va faire qu'il manquera probablement quelque chose. Et notamment un lien social fort entre les différents intervenants. Je pense qu'une entreprise qui est reconnue par son marché et par ses clients, non seulement apporte de la valeur ajoutée mais surtout, dans les domaines où l'on est, a la capacité à accompagner dans la durée ses clients. Donc, comme ils souhaitent avoir des fournisseurs qui les accompagnent dans le temps, il faut que l'on puisse délivrer un message au marché comme quoi on est une entreprise de gens soudés, et qui vont maintenir cet objectif sur le long terme. »

Pour certains, ce modèle est une évolution naturelle liée à l'accélération du monde du travail.

« On est une entreprise très dynamique avec des axes d'évolution divers et très importants, et la vitesse de cette progression fait qu'on externalise de plus en plus. Historiquement, il y a une dizaine d'années, on ne travaillait pas beaucoup, dans mon cœur d'activité, avec des ressources externes, on faisait les choses nous-mêmes, maintenant on ne fait même pas la moitié des choses nous-mêmes, parce qu'on ne peut pas suivre le rythme. C'est aussi lié à cette évolution des pratiques où la sous-traitance prend de plus en plus d'importance dans les entreprises. »

Le modèle d'entreprise organisée par produit/marché/client, avec un système d'organisation et de décision pyramidal, est cité en mineure, et davantage par des profils dans l'industrie.

« C'est vraiment l'organisation qu'on a mis en place ici. C'est clair : un type de produit égale une division et après, il y a une organisation pyramidale produit/client. C'est pour moi ce qui a le plus de sens. »

« Un modèle très pyramidal peut fonctionner extrêmement bien car on a créé des passerelles très fortes entre les différentes strates. »

[3.2] LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS CONSTATÉS

De l'humain, de l'humain et encore de l'humain plus que jamais... Dans la période actuelle, un fort consensus se fait autour de l'idée que l'entreprise doit recréer du lien avec ses collaborateurs et ré-enchanter une relation qui s'est beaucoup distendue. « L'atout principal d'une organisation se trouve de plus en plus dans le talent et la créativité de ses employés », a rappelé **Vineet Nayar**, PDG de HCL Technologies Ltd, et auteur de l'ouvrage « Les employés d'abord, les clients ensuite ». Enjeu social et sociétal, il s'agit tout autant d'un enjeu économique que de performance, pour les entreprises qui doivent pouvoir compter sur un corps social soudé et solide pour se développer en confiance.

[3.2.1] Mettre l'humain au cœur de l'activité pour la pérenniser

Aux yeux des managers intermédiaires, l'entreprise doit partir avec un postulat de base : ce sont les individus dans l'entreprise qui contribuent à la richesse et à la réussite de l'activité. Il s'agit donc de mettre tous les atouts de leur côté pour générer motivation et performance. Cela passe par l'ouverture, le respect, l'épanouissement, le dialogue, l'implication...

« Les modes de travail sont amenés très fortement à évoluer, parce que la sphère professionnelle est un moyen très fort de développement personnel : on passe beaucoup de temps au travail, on est confrontés à des enjeux quotidiens professionnels, et donc notre capacité à nous développer, personnellement, finalement, devient un enjeu majeur pour l'ensemble des salariés, là où avant c'était plutôt réservé aux cols blancs, mais maintenant, je suis profondément convaincu que cela s'adresse à tout le monde ; que **tout le monde a envie de progresser et finalement, la sphère professionnelle a une vraie responsabilité.** »

« On a la chance d'être dans une société qui tient beaucoup à préserver le côté humain, et je sais que malheureusement ça ne représente pas la majorité des entreprises. On a toujours été proches des employés. C'est une structure assez plate, et la porte du manager intermédiaire est toujours ouverte. »

« **L'ambition de notre entreprise est vraiment de remettre au cœur de l'activité un principe fondateur, qui dit que chacun peut apporter sa pierre à l'édifice, ce qu'il a d'unique, et tout ça dans un mode de management extrêmement ouvert, qui met l'humain**

dans ce qu'il a de plus fort et de plus sain, c'est-à-dire que plutôt que de voir les gens comme des ressources, il s'agit de les voir vraiment comme des hommes, et les mettre dans les meilleures conditions pour qu'ils puissent évoluer. »

« Il faut que les gens aient l'impression qu'ils peuvent apporter quelque chose, sinon, l'échange va être infructueux. Ça s'appelle le respect. Je pense que si tout le monde se respectait dans l'entreprise, on n'en serait pas à ce niveau de stress. A un moment donné, si les gens arrivent à des situations extrêmes, à se faire du mal ou à se suicider, c'est soit parce qu'ils n'ont pas été entendus, ou qu'ils n'ont pas été écoutés. Ils ont vécu eux-mêmes dans un harcèlement moral personnel, et dans un enfermement qui est que la solution ultime pour être entendu, c'est le suicide. »

« On est sur un mode d'organisation qui laisse beaucoup d'autonomie aux gens, l'objectif avant tout c'est l'épanouissement des gens, l'accomplissement de soi. »

« Le résultat à tout prix, sans aucune intégrité, avec des manières de faire qu'on pourrait qualifier de très borderline en terme de gestion humaine, sont complètement à bannir, et il s'agit plutôt de remettre l'humain au cœur de l'entreprise, et notamment son développement personnel. »

C'est à travers ces leviers de motivation et d'implication des collaborateurs que l'entreprise pourra garder le cap de la rentabilité.

« Je pense que l'entreprise se réinvente au cours du temps... les différentes pressions extérieures, qu'elles soient sociales ou même liées à la compétitivité de l'entreprise, exigent qu'elle se réinvente en permanence. Les entreprises qui ne bougent pas finissent par avoir une productivité qui chute au final. **Si les individus sont moins satisfaits, ils sont moins créatifs, moins**

générateurs de valeur ajoutée et donc cela va se ressentir forcément dans le business de l'entreprise et au final cela va rendre l'entreprise moins efficace sur son marché et donc perdre en compétitivité et finir par péricliter. »

« On peut toujours se raconter des histoires, mais l'objectif final, c'est une meilleure efficacité pour une meilleure rentabilité, et c'est quelque chose qu'on commence à mieux comprendre dans les entreprises maintenant, plus qu'auparavant. Ça passe aussi par donner du sens et de la légitimité au travail de son collaborateur. Il ne s'agit plus de dire à son collaborateur : tu fais ça parce que tu es payé pour ça. »

« Aujourd'hui l'évolution du marché fait que l'on est sur un marché d'innovation où l'on se doit toujours d'aller de l'avant, se différencier des autres, avoir un coup d'avance et faire que demain on sera meilleur qu'aujourd'hui. **Puisque le contexte économique et surtout industriel en France est extrêmement difficile, on a eu besoin d'adapter le management et surtout de faire évoluer nos collaborateurs. On met tout en place en termes d'épanouissement, de formations... on est sûr de la compétence technique, sur de la compétence humaine, sur du social, pour faire en sorte que les gens évoluent pour avoir de plus en plus d'autonomie. »**

« Je pense que c'est quelque chose qui s'impose à tout le monde, que si l'on ne fonctionne pas comme cela les gens n'adhèrent pas à votre fonctionnement... Si on ne le fait pas, les gens ont un déficit de reconnaissance ou d'adhésion au fonctionnement du groupe humain et, à partir de là, les résultats d'ensemble sont nettement plus mauvais. »

« On est dans un monde concurrentiel et il s'agit d'éviter de déposer le bilan dans 5-10 ans. Donc **l'objectif, au-delà de savoir comment on va travailler dans dix ans, c'est de savoir comment on va se positionner dans les dix ans à venir pour rester, entre guillemets, une référence. On essaie de mettre l'épanouissement des gens dans les premiers critères, car on se dit que quelqu'un qui est épanoui, qui se sent bien, il travaillera bien.** Maintenant, ça ne veut pas dire qu'on peut tout donner aux salariés, et tout leur apporter, il y aura toujours de la frustration, c'est obligatoire, mais le but est de limiter au mieux cette frustration par l'écoute, par le dialogue, il faut prendre du temps pour parler, pour expliquer. Donc chez nous, on est à la croisée des chemins. Notre entreprise est dans une dynamique de projection à une décennie et au-delà. Nous avons mis en place un programme depuis plus d'un an maintenant, qui consiste à aller voir tous les collaborateurs et leur demander comment ils voient leur métier, comment ils voient leurs relations, quelles sont leurs attentes pour demain et après. C'est un projet qui vise à revisiter la manière de travailler, de communiquer, d'être ensemble ; ça touche tous les métiers, c'est vraiment une vision très large. Et donc on a bien senti, dans les signaux faibles,

auprès de toutes les générations, que l'on veut travailler différemment. Alors ils parlent du télétravail, d'un travail plus collaboratif, c'est assez classique, mais on sent qu'il y a une tendance émergente vers quelque chose de différent. Alors soyons clair, ce n'est pas pour autant que tout le monde fera du télétravail, et qu'il n'y aura plus de hiérarchie ou d'organigramme demain ; il y a d'un côté le monde tel qu'on voudrait l'avoir, et il y a la réalité, comment on peut faire concrètement. Donc on va essayer d'accompagner ce mouvement. »

[3.2.2] Avoir des dirigeants qui impulsent une vision partagée

Une des spécificités reconnues des ETI est la culture 'familiale', avec un dirigeant qui généralement impulse une vision partagée et des dynamiques managériales fortes. La plupart des interviewés ont témoigné de ce véritable atout et de son importance pour la conduite du changement.

« **Pour moi, la clé, c'est vraiment la volonté du top management, parce que c'est de l'optimisme, et la volonté de faire. J'ai eu un patron, dans une autre société, que j'ai eu la chance de rencontrer. Pour lui, tout était possible, c'était le « yes, we can ».** C'est vraiment ça : si on pense qu'on peut faire quelque chose de sa société, on l'emmène quelque part, et on emmène les gens dans une pensée positive. »

« Je pars du principe - et mon expérience me l'a prouvé - que **le ton qui est donné à la tête d'une entreprise a beaucoup d'influence sur l'esprit de l'entreprise.** C'est un maillon clé, et quand c'est quelqu'un qui est plutôt dans le participatif, dans l'échange, ça change sensiblement les choses dans le fonctionnement des équipes les unes par rapport aux autres, parce qu'il y a une certaine ouverture et une certaine liberté, entre guillemets, qui est accordée, et les gens osent. »

« Quand on fait des études d'image, on se rend compte que les gens ont le sentiment qu'on a gardé l'esprit d'origine. Et ça, je pense que c'est dû au fait que les fondateurs sont toujours à la barre. Ça je l'ai vu dans beaucoup d'entreprises. A partir du moment où les fondateurs, qui ont créé l'entreprise avec leur âme, leur sueur, leurs tripes, quittent le bateau, pour des raisons qui leur appartiennent, on passe à autre chose, et le mode de management change, et tout change. Et souvent, c'est suivi d'une dépression interne. Les personnes qui sont à la tête de ces entreprises ont une façon de dire les choses et de les partager avec une grande sincérité, et les gens le ressentent, c'est probablement de l'ordre de l'inconscient. C'est une forme d'incarnation. Un patron qui vient gérer son entreprise, ce n'est pas pareil qu'un patron qui vit son entreprise au

jour le jour, qui se lève le matin en se disant, il faut que ça marche, je veux que les gens soient bien. Les gens le sentent et c'est un axe qui crée de la motivation. »

« Pour moi, c'est le patron qui doit insuffler, c'est clair et net. Ce que je vois aujourd'hui, c'est que la crise étant là, certaines sociétés prennent des risques pour changer leur organisations, et d'autres se replient sur elles-mêmes, et sont tellement en repli que du coup, il y a une perte de marchés et donc gros risques d'abandon. Les entreprises qui se motivent se disent : 'Profitez de la crise, soyons opportunistes et grâce à internet, aux applications iPhone, etc., nous avons de nouveaux marchés qui s'ouvrent, et cela donne des opportunités de revisiter nos fondamentaux sur le type de management. J'ai plutôt intérêt à faire confiance à mes cadres, car dans chaque cadre, il y a un leader potentiel avec des opportunités, cela laisse place à une ouverture, et grâce à cette prise de risque, je peux vraiment m'ouvrir sur des marchés potentiels'. Il y a vraiment un challenge dans la structure à recréer, et quand on détecte une opportunité de marché, on regarde ce qui peut fonctionner, et si c'est ce marché-là qui va se développer, on crée des fonctions en conséquence et on va de l'avant. Et inversement, dans mon expérience précédente, j'étais dans une société en perte de vitesse, et plus elle était en perte de vitesse, plus elle se repliait sur elle-même, plus ils resserraient la masse salariale, et plus elle générait sa crise en interne. Certains managers partaient, et plutôt que de les remplacer ou de se dire qu'un départ pouvait être une opportunité pour faire monter des gens en interne, le PDG a préféré prendre la place du responsable de réseau, du responsable de communication, etc. Mais il ne peut pas cumuler toutes les fonctions, parce qu'il n'a pas forcément les savoirs. Et plus on cumule, moins on sait faire, et donc plus on perd de savoir. Et à un moment donné, on n'offre plus de vision et de stratégie à sa société, donc les cadres sont limités parce qu'ils ne savent plus comment faire. Se dire qu'on n'a pas toutes les compétences pour un patron, ce n'est pas évident, parce qu'il peut se dire que c'est faire preuve de faiblesse, alors qu'au contraire, à mes yeux, c'est faire preuve d'une force pour faire progresser sa société, car on se repose sur des fonctions support compétentes. »

Malgré un retour sur investissement impalpable et parfois long-termiste, c'est avec confiance et conviction que ces dirigeants conduisent la dynamique d'épanouissement des collaborateurs dans l'entreprise.

« Les gens nous demandent comment on calcule la rentabilité de nos investissements. Aujourd'hui, on n'est pas du tout dans ce mode de pensée-là. Aujourd'hui, on pense qu'on a une responsabilité, on essaie de l'assumer pleinement, et ce n'est pas une logique de rentabilité, c'est-à-dire qu'on ne se dit pas que grâce à

ça, on va essayer de faire tant de chiffre d'affaires. Comme toute entreprise, on doit assurer la pérennité à moyen terme, et c'est certain que la rentabilité financière reste au cœur de la stratégie, mais on voit plutôt ça comme une conséquence, que comme un schéma mécanique d'investissement marketing, où on se dit qu'on va investir tant, et ça va permettre la rentabilité. »

« L'entreprise a une responsabilité extrêmement importante dans le développement des gens, et on doit créer un cadre qui le favorise par rapport à cette responsabilité. Lors du changement de génération [de la Direction], les successeurs ont vraiment réécrit la mission et la responsabilité de l'entreprise autour de ça. Ça a été difficile à mettre en place, la croissance en termes de chiffre d'affaires et de résultat devenait une conséquence et non pas un objectif ; c'est vraiment remettre l'humain au cœur de l'activité qui a été une priorité. »

« Je n'ai pas été dans des entreprises suffisamment grandes ou suffisamment pointues en contrôle de gestion sur ce genre de choses, mais je n'ai jamais vu, sur ce genre de démarche, des gens qui cherchaient à mesurer les retours sur investissements. Déjà, on a souvent du mal dans les entreprises à mesurer le ROI pour des projets d'automatisation bien définis, alors sur ce genre de choses... »

« Des indicateurs qui sont palpables sont la qualité des échanges que vous pouvez mettre en place, et la réactivité sur les projets, la notion de temps gagné, en ayant mis en place un relationnel et en ayant construit une approche. Voilà, ça se mesure comme ça à mon niveau : au temps passé et au temps gagné. »

« Un point très positif de cette société, c'est que les responsables laissent libre cours à l'initiative personnelle, et donc une personne qui souhaite mettre en place un groupe de travail, on va la laisser faire. Ça coûte de l'argent évidemment si vous payez les déplacements des uns et des autres, mais en général, ils ne freinent pas trop sur ça, et bizarrement, ils ne regardent pas trop les résultats non plus. Ce qui peut paraître un peu plus inquiétant, mais je pense que les gens qui se lancent dans ce genre d'initiative, c'est parce qu'ils savent qu'il y va y avoir une dynamique qui va se mettre en place. »

Leur volonté peut se trouver confrontée aux freins organisationnels, financiers et humains, classiques dans la conduite du changement.

*« On vit dans un monde de contraintes. Ce qui est intéressant, c'est de voir comment on les manage, ces contraintes. On se confronte toujours à des contraintes qui nous donnent envie de finalement revenir à quelque chose de plus classique. Typiquement, les contraintes organisationnelles : **c'est compliqué, à changer, les organisations, les rôles des gens.** Il y a des gens qui*

*font le même métier depuis plus de vingt ans, c'est sûr que pour eux, qui ont toujours été managés de la même manière, **ce sont des transformations qui sont profondes, qui prennent du temps.** Après, il y a des contraintes économiques, on aimerait parfois avoir plus de temps, mais le secteur se transforme rapidement, donc on a besoin d'accélérer le pas. Et il y a les gens qui n'adhèrent pas au projet, donc comment on fait avec ces gens-là, il y a des gens qu'on a été obligés de faire partir. Ça demande beaucoup de souplesse, et surtout de manager la contrainte avec un maximum de créativité pour constamment regarder comment on dépasse ça. »*

« L'humain a peur du changement. Fonctionner avec des méthodes connues, c'est plus rassurant ; basculer sur des nouvelles méthodes, ça remet en question pas mal de choses. C'est vrai que ce n'est pas forcément évident d'ouvrir les portes et d'être dans le partage, de rendre les frontières plus souples entre les missions des uns et des autres, ça peut être perçu par le manager comme se mettre en danger. Il y a des peurs un peu archaïques. De la méconnaissance aussi au niveau des apports que ça peut générer, et au niveau des méthodes, ou il y a parfois des amalgames qui peuvent être faits d'une méthode à une autre. Après il y a des questions de moyens, et de temps, inévitablement. »

« C'est difficile de faire vivre le modèle participatif, c'est du tâtonnement, mais c'est ce que l'on essaye de faire. Ce n'est pas toujours facile, des fois il faut être insistant sur la perche que l'on tend, surtout en France. Les gens ont du mal à juger de l'efficacité de ce type d'action. Ils ne pensent pas que cela peut apporter une fluidité dans les échanges qui sera bénéfique pour le travail par la suite. Je pense aussi que c'est dû au fait que la pression instantanée - à cause des moyens de communication notamment - est de plus en plus forte et que les gens cherchant à répondre à une demande instantanée, ont du mal à se dégager pour du moyen terme d'objectifs. Alors c'est un peu antinomique parce que les gens cherchent individuellement un accomplissement à moyen terme et puis quelque part, comme ils sont sollicités en instantané, ils cherchent aussi à répondre instantanément - les gens sont de bonne volonté, c'est le seul moyen qu'ils voient pour créer un lien social... - mais clairement cela ne va pas les satisfaire à moyen terme et c'est clairement pour nous le rôle de l'entreprise de faire le lien. De leur permettre de construire un vrai lien à moyen terme. C'est quelque chose de difficile, très difficile, mais qui nous paraît indispensable pour la pérennité de l'entreprise. »

[3.3] LES PRATIQUES MANAGÉRIALES PLÉBISCITÉES

Maillons indispensables à la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise visant à mettre l'humain au cœur de l'activité afin de pérenniser l'entreprise, les managers intermédiaires relayent l'impulsion de la direction en termes de communication et de partage de la vision d'entreprise.

[3.3.1] Relayer les messages de la direction avec un filtre adapté et pertinent

Il s'agit pour eux de trouver le juste équilibre entre la communication des messages de la direction dans leur forme la plus pure, les positiver sans les déformer pour leur donner l'impact nécessaire, et filtrer les éléments les moins pertinents pour les collaborateurs.

« Je pars du principe que mon rôle est de faire tampon, il y a des choses qu'on subit, et des choses auxquelles on adhère. Donc à partir de là, je fais en sorte d'être le plus clair possible et le plus rassurant possible dans la transmission d'informations, d'où les filtres si nécessaire. Et à un moment, il faut y aller, il faut booster, et je suis assez transparent dans les échanges, en fonction des problématiques qui nous sont exposées. »

« Les salariés sont informés de la stratégie, mais ça se fait un peu au coup par coup, ça manque un peu d'anticipation. Il y a une orientation stratégique générale qui a été donnée pour 2015, mais sur les périodes trimestrielles, sur les opérations tactiques, je fais quand même un filtre pour leur épargner les nombreux allers retours, qui peuvent venir polluer. »

« Il s'agit d'édulcorer le message pour que ça fasse sens, et pas simplement faire le relais auprès de ses équipes. **Faire passer un message pertinent pour que chacun se sente concerné. Que ce ne soit pas seulement la stratégie du grand patron. C'est faire comprendre à chacun pourquoi il est là et comment il va contribuer à sa stratégie.** »

« On nous demande de tout redescendre. On nous demande de filtrer peu de choses finalement. Les seules choses qu'on filtre sont assez confidentielles, et c'est parce qu'on ne veut pas qu'il y ait de fuites sur des nouveaux projets, c'est normal. »

« Dans mon service, j'ai des profils différents : il y a des cadres, il y a des autodidactes, des ETAM, bien expérimentés mais peut-être d'un niveau inférieur au

niveau du bagage, il y a des ouvriers, il y a des chefs d'équipe, il y a des chefs d'atelier, des chefs de chantier, etc., donc il y a tous types de populations. Généralement, on adapte les messages, selon les catégories de population qu'on a en face de nous. On garde beaucoup de messages pour nous, ce sont des messages stratégiques, donc ce n'est pas la peine de les descendre au plus bas de la hiérarchie, donc ça, c'est à la discrétion des directeurs de service. »

Dans les plus petites structures, la Direction peut directement donner l'information, ce que prônent certains interviewés sur les messages les plus importants, pour éviter la perte d'information. Dans les plus grosses organisations, le message est relayé par les managers intermédiaires, ce qui fait partie de leurs rôles clé.

« Je crois beaucoup au by-pass, j'aime beaucoup quand les messages viennent sans filtre. J'essaie de favoriser les interactions directes entre les équipes et la DG, parce qu'il ne faut pas se mentir, ça a quand même beaucoup de poids d'entendre le message directement. Donc j'encourage les équipes à aller directement parler à la Direction Générale, même si c'est leur N+3. On a la chance d'avoir des DG extrêmement accessibles et je les encourage à le faire, j'essaie de créer des sessions de rencontre. Et de manière générale, j'essaie d'être extrêmement cohérent par rapport aux messages qui sont véhiculés pour ne pas créer de deuxième canal. »

« L'information directe est idéale. Parmi les managers, il y a celui du haut qui sait très bien où il va parce qu'il a des actionnaires, ou que c'est sa société. Mais en dessous ? Quand on retranscrit à quelqu'un d'autre, on perd mécaniquement de l'information : le stress de la personne, sa capacité à écouter et à entendre, et à vouloir retranscrire telle quelle l'information. Plus il y a d'intermédiaires, plus l'information est diluée, moins elle est compréhensible, et puis à un moment donné, il y a le manager -2 qui va dire : moi je n'ai pas le temps, je n'ai même pas une heure avec mon équipe. »

« On a la chance d'avoir une proximité avec le Directeur Général, sans avoir à passer par différents échelons,

différentes procédures, et ça amène à être libre. Je n'ai pas de filtre ou de contrôle à respecter pour communiquer ou passer tel ou tel message. »

« J'ai travaillé à l'étranger, dans une filiale où les collaborateurs savaient tout, car la direction générale organisait des réunions tous les trimestres avec tous les employés, mais il y avait moins de 200 personnes, ce qui rendait possible ce genre de meeting. Ça permettait aux collaborateurs de s'inscrire dans une démarche qui les dépasse au niveau de leur fonction, au niveau individuel. Mais globalement je pense que les entreprises ne savent pas du tout gérer ce genre de problématique. Au niveau de la forme, les démarches mises en place dépendent de la taille de l'organisation. Les grands meetings, ce n'est pas possible pour 2000 personnes, c'est là que le middle manager joue un rôle important. C'est à chaque manager d'expliquer à son équipe le 'pourquoi', c'est-à-dire le lien entre les initiatives et le plan stratégique ou une mission d'entreprise. »

[3.3.2] Remonter, avec discernement, les informations sensibles à la Direction

Au-delà de la communication classique sur les résultats de ses équipes, le manager se doit d'alerter la direction en cas de divergence de points de vue ou d'incompatibilité entre moyens et objectifs : cela passe par la communication, la diplomatie et la transparence.

« La façon dont je manage mes équipes passe beaucoup par la communication, pour mettre à plat, synthétiser, comprendre les besoins, centraliser les messages, reformuler si nécessaire, rassurer. Et une fois que tout est bien calé et cadré, j'identifie les besoins éventuels. Ça peut aussi être des moments où l'on tire des sonnettes d'alarme. »

« J'aime bien l'image de courroie de distribution, c'est vraiment ce que je vois en priorité du rôle de manager. Ça va dans les deux sens : on est là pour transmettre une information, faire passer les idées de la direction générale, rentrer dans le vif du sujet des décisions qui ont été prises au niveau du comité de direction. Mais c'est aussi à nous de faire remonter l'information en disant : vous avez décidé de faire ça, mais on pense qu'on va droit dans un mur. »

*« Le manager a un rôle de paroi à jouer entre son chef à lui, et ses propres collaborateurs, et c'est important de ne pas transmettre toute la pression de son chef à ses collateurs et inversement. Après, **s'il y a des moments où cela devient complexe, dans ces cas-là, il faut en parler de manière franche et directe à son propre manager** en lui disant qu'on ne peut pas y arriver. Ce qui est important, c'est d'en parler, de toujours être dans l'ouverture, être transparent pour essayer de trouver tous ensemble la meilleure solution. »*

« Mon rôle, c'est à la fois de l'information montante et descendante. Si je ne suis pas d'accord avec mon patron, je discute avec lui de l'objectif. Je lui dis : il y a des choses que je peux faire, et des choses qui ne me semblent pas du tout primordiales, et ça il l'entend, même si je dois m'y prendre à plusieurs reprises. Et avec l'équipe, je leur soumetts les problématiques, ils m'apportent des pistes de réflexion, on en discute pour trouver une solution, que je renvoie en haut. »

[3.3.3] Faire partager la vision de l'entreprise aux collaborateurs et aux équipes

Un autre rôle fondamental du manager est sa capacité à faire partager la vision de l'entreprise à ses collaborateurs et à ses équipes. Il s'agit, comme dans l'allégorie du tailleur de pierre, de faire de chaque collaborateur un bâtisseur de cathédrale et pas un simple exécutant d'une tâche dont il ne comprend ni le sens ni l'ambition.

*« L'accès des collaborateurs à la compréhension des enjeux est très important. A mes yeux, c'est un acquis, c'est presque une évidence. Je pense que **c'est important pour n'importe qui dans une entreprise de savoir que l'entreprise va dans telle direction, pour pouvoir, en sachant cela, se raccrocher à tel ou tel enjeu de l'entreprise pour faire son travail avec conviction et avoir le sentiment de faire avancer l'entreprise.** »*

« Il faut que les collaborateurs sachent quelle est la raison d'être de l'entreprise et la vision de l'entreprise, et à partir de là, quelle est la stratégie déployée pour arriver ou tendre vers cette mission. »

« Plus on va dire à ses employés ce qui se passe, pourquoi l'entreprise va là, ce qu'elle veut, et là où elle doit aller, plus on emmène les gens, et plus c'est facile. »

« L'idée ce n'est pas d'imposer une culture, c'est plutôt d'essayer de faire émerger une culture commune qui convienne aux employés. »

« Le manager a vraiment un rôle d'éclairage à faire : pour dire que ce n'est pas juste pour donner du boulot et justifier pourquoi on est là. Mais parce que c'est une contribution à la stratégie d'entreprise. C'est quelque chose qui doit être mis en œuvre au quotidien par le management : le pourquoi. Après il faut adapter son message, au public concerné. Mais il y a là un rôle qui est très fort. Tout un chacun devrait pouvoir comprendre pourquoi lui est important dans l'entreprise, et comment il peut contribuer par ses projets, par sa fonction, à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. »

« Concernant l'appropriation de la stratégie d'entreprise par les collaborateurs, on s'est rendu compte qu'il y avait des progrès à faire. Le comité de direction en est tombé des nues, car ils pensaient que c'était clair, et en fait ils se sont rendu compte que pour la moitié des salariés, il y a des choses qui n'étaient pas claires. Il s'agit juste de communiquer, de mettre les bons outils, et de laisser un peu de temps aux gens pour communiquer. Donc là, on travaille énormément pour que les gens comprennent ce qu'on fait, et les décisions qui sont prises. C'est vraiment un élément primordial. »

« Notre rôle, c'est aussi d'impulser une envie, un plaisir de l'engagement, de ne pas être là que pour son salaire. »

« Pour moi, un manager doit être un leader, il doit donner une vision d'entreprise. Et après, il emmène les gens dans un projet, et puis il les drive, dans un management participatif. C'est comme sur un bateau, il y a un skipper, et puis il y a des personnes qui sont à la voile, d'autres au bout, etc. »

« C'est quelque chose qui fait appel à l'intelligence des gens, on leur demande de juger que les actions qu'ils font à l'intérieur de l'entreprise vont à la fois les valoriser eux-mêmes, et permettre à l'entreprise d'apporter quelque chose vis-à-vis de ses clients. Ce quelque chose, ce n'est pas seulement de l'actif financier, ça peut être du savoir. Et dans sa nature, ce mode de management est très différent de ce que l'on pouvait vivre il y a 20 ou 30 ans. Avant c'était : 'Faites votre travail, faites le bien et ne regardez pas trop ce qui se passe autour de vous. Regardez essentiellement comment vous interagissez dans votre petite sphère au sein de l'entreprise ou directement avec votre client si vous êtes un commercial mais ne vous occupez pas trop des échanges et quelque part de l'écosystème.' »

Cela passe par le partage des bonnes comme des mauvaises nouvelles, avec l'appui de la Direction, et en bonne intelligence, afin de responsabiliser les collaborateurs.

« Le discours est assez transparent et simple : la direction partage ses chiffres, ce qui n'était peut-être pas le cas avant, et quand il y a un problème, tout le monde le sait et se sent concerné. Dans notre entreprise, la direction partage assez bien les informations. Je pense qu'ils partent du principe que **s'il y a des problèmes qui sont identifiés, ou des défis à relever, chacun se sentira concerné par ce qui se passe. Ça replace chacun dans la valeur de ce qu'il peut produire.** Le partage d'information est donc un levier hyper intéressant de ce point de vue-là, et aussi par ce que les gens travaillent mieux quand ils connaissent le contexte. »

« C'est bien de mettre en avant des échecs si au final ça va dans la stratégie, car on sait que c'est la résolution de ces échecs qui va être le plus important, dans le cas de plaintes sur la qualité, par exemple. »

« Il y a un culte du secret très ancré dans le secteur. Les salariés trouvaient qu'il n'y avait pas assez de communication même sur les mauvaises nouvelles, notamment la partie financière : l'entreprise est-elle en bonne santé, est-ce que financièrement on n'est pas dans le rouge ? Ils ne veulent pas qu'on rentre dans les détails, ils veulent juste avoir un indicateur compréhensible. Communiquer sur le chiffre d'affaires ne veut pas dire grand-chose pour la plupart. Ils ont juste envie de savoir si globalement la boîte va bien ou pas. Comme on est dans un environnement qui est de plus en plus difficile, forcément, les salariés se rendaient bien compte que la rentabilité avait tendance à se dégrader d'année en année, et justement, ils auraient voulu être informés, pour savoir sur quels leviers d'action ils pouvaient agir. »

Afin de développer l'adhésion des collaborateurs à la vision globale de l'entreprise, certaines ETI ont une réflexion, ou ont mis en place des groupes de travail, des programmes de développement des ressources humaines, et des événements, visant à mieux se connaître, à partager et échanger les points de vue, à cultiver l'esprit collaboratif, à valoriser et également fidéliser les collaborateurs.

« Pour changer les choses, une idée serait de créer des équipes de travail de manière régulière. On est quand même dans un monde de gens très spécialisés, et je trouve très dangereux par exemple de dépendre d'un supérieur hiérarchique qui lui n'a pas la spécialité que vous pouvez avoir en dessous, mais qui veut quand même être le supérieur hiérarchique, donc du coup, je pense qu'un groupe de travail qui reconnaît les spécificités techniques des uns et des autres serait un plus. »

« Notre société propose des programmes dédiés aux managers pour apporter des nouveaux outils, de nouvelles clés, pour développer les équipes, débloquer les énergies de nos managers, débloquer les énergies de nos salariés, pour prendre des risques, avancer, se remettre en question, prendre conscience de certaines choses. »

« La politique de la société s'est focalisée sur le développement des managers et salariés. Concrètement, **des investissements ont été faits, par exemple dans une université d'entreprise, avec des programmes de développement.** Pas des programmes métier, mais vraiment des programmes de développement, en utilisant par exemple le sport, ou l'art, pour mettre ça en œuvre. »

Il y a une trentaine de sessions, animées par des intervenants extérieurs qui partagent les mêmes valeurs que nous, ou des gens en interne. C'est sur la base du volontariat, il n'y a rien d'obligatoire. Ce ne sont pas des formations où l'on se pose dans une salle, on écoute, et on attend que ça se passe. Ce sont vraiment des choses où chacun des participants joue vraiment un rôle et apporte aussi aux autres et à l'animateur, ce qu'il a à dire. »

« Il y a une revue du personnel, il y a la création d'un vivier de potentiel comme dans toutes les grosses boîtes, il y a un plan de carrière pour ces potentiels, il y a une formation interne, qui est un campus pour les jeunes managers, donc tout ça c'est à la fois des programmes de formation, mais aussi de valorisation des collaborateurs, où les gens se tissent leur réseau en interne, accèdent plus facilement à l'information, ont un lien plus facile avec la Direction Générale, et ça permet réellement de garder des compétences dans l'entreprise. »

« Aujourd'hui l'une des clés du rapport de confiance, c'est monter le niveau de compétences des collaborateurs, puisque le piège, c'est quand il n'y a qu'une ou deux personnes qui savent faire et que les autres ne sont que des exécutants. C'est la notion de co-investissement. Dans l'entreprise, on a mis un catalogue de formations en place, environ une centaine pour accompagner cette montée en compétences qu'il faut parfois stimuler un peu, notamment au niveau des managers qui ne s'inscrivent pas toujours. Mais quand ça prend les gens sont ravis, on a des retours d'expérience très très forts en termes de formation. »

« Une académie a été créée pour accompagner tous les collaborateurs sur les bilans de compétence, il y a notamment un parcours pour le management qui est très bien fait, qui accompagne tous les managers pendant un an avec de prestataires externes. »

« Pour les autres collaborateurs, hors management team, c'est un effort qui est toujours en cours de construction, qui est permanent, et je dirai que c'est la partie probablement la plus difficile. Le management adhère plus facilement parce que, s'il est là, c'est qu'il pense quand même que la stratégie globale de la société correspond à des choses qui résonnent en lui, en revanche, au niveau des collaborateurs c'est quelque chose de plus ténu. C'est probablement plus difficile à faire passer et donc c'est un effort que l'on pousse en permanence à travers des formations à la culture, aux modes de communication... Il va falloir les séduire pour leur montrer que le fait pour eux de faire cette démarche va les aider dans leur travail quotidien. Par exemple aujourd'hui, pour quasiment tous les secteurs de l'entreprise, les fonctions sont globalisées au niveau mondial. Quelqu'un qui fait de la réparation de produits, pour recueillir toutes ses instructions de réparation ou échanger quand il a trop de charge des réparations avec une autre entité, peut travailler en Chine ou aux Etats-Unis. Il va falloir qu'il échange quotidiennement avec ces gens-là. Donc s'il

ne perçoit pas bien les éventuels codes culturels différents, il va avoir du mal à maintenir l'échange dans la durée. Il va pouvoir faire des échanges ponctuellement mais il ne va pas vraiment arriver à créer un flux d'informations permanent qui est celui qui va lui permettre de créer une valeur ajoutée réelle pour la société. »

Parmi ces démarches, on trouve des ateliers de co-construction d'actions concrètes pour améliorer les conditions de travail dans une optique d'épanouissement des collaborateurs.

*« On fait régulièrement des 'World Café'. C'est une journée où l'on se sort tous de nos postes de travail, on se met dans un autre lieu, et on se mélange tous les uns les autres, on apprend à mieux se connaître - car habituellement on est sur des sites différents - et on travaille et on définit ensemble les axes de l'entreprise. L'un des derniers axes était notamment le « comment être heureux au travail », un autre était « continuer à travailler dans la région ». **Tous les collaborateurs, dont ceux qui sont délocalisés, participent – quelques centaines – et se retrouvent dans une même grande salle avec plusieurs tables pour réfléchir ensemble toute la journée sur une thématique commune. Derrière, en termes de sentiment d'appartenance et de cohésion, c'est par des actes comme cela qu'on se sent appartenir à l'entreprise, qu'on met en lumière nos mots.** Les collaborateurs sont enchantés, ne serait-ce qu'en termes d'épanouissement et de social... « Tiens, j'en rencontré untel, tiens je ne savais pas qu'il faisait cela, qu'il travaillait là-dessus...Tiens, lui je ne l'avais eu que par mail, je ne l'avais jamais vu, tiens j'ai pu voir le patron, lui serrer la main et lui parler en direct... ». Même si on a des patrons super accessibles, proches de nous, un opérateur sur un poste de travail n'a pas nécessairement la possibilité de les croiser souvent, à la différence d'un manager comme moi. C'est un endroit et un lieu pour entendre les discours en direct... Moi étant le porte-parole de la Direction, je retranscris les discours à l'équipe mais quand je retranscris, je retranscris avec mes mots, avec mon interprétation, alors, lors de ces manifestations, lorsque les gars peuvent entendre, sans intermédiaire et sans filtre, les discours de la Direction et qui disent : « ah c'est ce que les responsables, mes managers me disent au quotidien sur le site... ». Donc même pour nous derrière, cela accentue la force de la cohésion. »*

« Il y a beaucoup d'actions RH qui ont été prises, telles qu'un comité de bien-être qui travaille sur des problématiques concrètes. Par exemple, comment ça se passe en open space, est-ce qu'on ne peut pas améliorer les choses... »

Une approche particulièrement pertinente pour les ETI dont certains sites sont délocalisés, et où les collaborateurs peuvent se sentir isolés géographiquement et/ou culturellement.

« On a une particularité qui est d'être dispatché sur tout le territoire. Un des problèmes, c'est d'essayer de créer une dynamique groupe, une cohérence, alors qu'on est sur des sites industriels ou des sites de travail très espacés géographiquement. Pour moi la seule clé, c'est la mise en place de groupes de travail, et c'est en train de se mettre en place. Tous ces gens qui sont chacun sur leur site ont du mal à avoir une vision globale de la stratégie du groupe. Alors que si vous travaillez par groupes de travail sur des projets bien identifiés, cela leur permet d'avoir une meilleure motivation, et de ne pas être que cloisonnés dans leurs bureaux d'études. »

« Les formations que nous proposons aux managers sont très variées, à la fois sur les processus de management qui sont alignés à l'intérieur de l'entreprise - ça c'est une formation commune -, et après il y a des formations spécifiques pays par pays sur les codes culturels de chaque pays, notamment en demandant aux collaborateurs du pays en question de venir pour donner leur vision, afin que les différentes visions soient croisées et partagées. Ça fonctionne relativement bien... ça dépend toutefois d'un individu à l'autre, car il y a forcément des résonances différentes mais ça fonctionne relativement bien. Après, comme c'est au niveau du management, si les gens ne s'y retrouvent pas ils quittent la société. »

C'est d'ailleurs probablement dans cette volonté de rassembler plutôt que dissocier, que la plupart des ETI s'accordent à ne pas généraliser le télétravail.

« Le télétravail reste peu fréquent, à la fois pour un problème de contrôle, mais également parce qu'il rend isolé. Le télétravail rend les interactions difficiles, parce qu'on est tout seul, ou loin physiquement, donc on en est vraiment beaucoup remis à soi-même. Alors que la puissance d'une entreprise, c'est son collectif. »

« Le télétravail ne fait pas partie de la politique de l'entreprise, sauf dans des cas très exceptionnels qui sont liés à des problématiques individuelles particulières. »

« Cela peut faciliter l'organisation logistique de certains collaborateurs, et c'est plutôt à leur demande que cette opération est conclue. »

« Sur le télétravail, on ne peut pas tirer de généralités, ça dépend vraiment des fonctions et des postes occupés. Dans les prochaines années, une entreprise qui saura intégrer le télétravail dans son activité - si cette dernière s'y prête -, pourra proposer un « plus » employeur, et ça permettra de recruter des gens qu'on ne recruterait peut être pas autrement. »

« On propose du télétravail, mais de manière relativement modérée. On a eu des demandes de télétravail pour l'entité en Ile-de-France, notamment parce qu'on avait des employés qui avaient 1h20 de transport, donc ce n'était pas très facile... Donc on a négocié du télétravail partiel. On n'a pas voulu aller sur du global. On s'est limité à deux jours par semaine en télétravail - cela concerne 3 personnes. Ça se passe relativement bien sachant que les gens ont mis de la souplesse aussi, ce n'est pas forcément toutes les semaines deux jours, une semaine cela peut être trois jours. Si les besoins instantanés l'exigent, la personne peut faire une semaine pleine sur le site, etc. Ces évolutions qui font qu'aujourd'hui on peut travailler de chez soi, certains jours et d'autres pas, etc., c'est plutôt nouveau. On le fait pour ces gens qui demandent le télétravail, parce que nous, on ne le propose pas à priori, c'est uniquement à la demande des gens, ce sont eux qui viennent demander à la hiérarchie... On ne propose pas d'externaliser, notre but ce n'est pas gagner sur les mètres carrés ou des choses comme cela, c'est juste de donner aux gens un cadre de travail qui va mieux convenir à leur vie globale. »

[3.3.4] Accompagner en humanité les collaborateurs et les équipes

Les deux piliers de l'accompagnement en humanité sont l'écoute et la confiance. Cela passe par de la proximité et la présence physique, l'attention portée aux individus et au groupe, l'établissement d'une confiance mutuelle à travers la responsabilisation et la délégation, et la co-construction d'actions par les échanges.

Proximité et présence physique

Une des convictions fortes des managers intermédiaires est l'importance de la proximité et d'une présence physique de qualité auprès de leurs équipes. Les collaborateurs doivent se sentir écoutés et soutenus, et cela passe par la présence physique, qui reste importante malgré le développement du numérique et de la communication à distance.

« Le rapport de confiance passe forcément par un peu de proximité. Même si on est à l'époque du web 2.0, avec des outils comme les réseaux sociaux, des outils de communication divers et variés qui permettent de maintenir un lien entre les différents acteurs de l'entreprise, je pense que la présence physique est importante. C'est important en tant que manager de trouver des espaces pour voir ses collaborateurs, et s'organiser même si on a beaucoup de rendez-vous ou de réunions, et qu'on est peu au bureau. J'essaie régulièrement de trouver des moments privilégiés en tête-à-tête avec mes équipes. »

« Je trouve que le rapport de confiance passe beaucoup par des points de rencontre, des temps extérieurs, des moments de petits déjeuners, des choses comme ça. »

« Je fais des séminaires d'équipe, pour échanger, partager, construire avec eux. Si par exemple ils font face à des difficultés, cela permet de trouver ensemble des solutions. »

« Dans le fonctionnement avec l'équipe, c'est concrètement des points hebdo, et des points mensuels globaux équipe pour redescendre de l'information et être à l'écoute de demandes. »

« Il y a un relationnel qui est très fort entre la hiérarchie et ses N-1, par rapport aux objectifs, aux entretiens, et aux feuilles de route qui sont données. On essaie de donner un peu d'unicité dans le management de chaque personne, et on privilégie beaucoup le relationnel physique dans notre entreprise. »

Cela nécessite de la part du manager qu'il puisse dégager du temps pour des moments privilégiés, généralement informels, avec ses collaborateurs, même si ce n'est pas quotidien.

« Il y a une forte attente de présence physique de ma part, et le métier de manager évolue aussi dans ce sens-là, car il faut pouvoir manager à distance des équipes, et là on ne parle pas du télétravail, mais du fait que je suis peu à mon bureau, car je suis souvent en réunion, en comité de pilotage, en déplacement de prospection auprès de fournisseurs, etc. »

« L'entretien annuel n'est qu'un jalon dans lequel il n'y a aucune surprise, et qui permet de se reposer, d'avoir un regard à moyen terme sur l'année qui est passée, et l'année qui va venir. Ce n'est qu'un moment dans l'année, et on n'y parle pas de développement. Donc je crois énormément aux entretiens extrêmement réguliers en one-to-one, au minimum du minimum une fois par mois. On aime beaucoup l'informel, dans le sens où on pense que les gens ont une responsabilité, doivent vraiment se positionner en tant qu'acteur. Notre enjeu majeur est de créer un cadre, pour que par exemple, les remontées, les feed back, se fassent de façon naturelle. Chacun peut aller voir n'importe qui et aller lui parler. »

« C'est important et il faut que ce soit bien fait. La meilleure manière de faire, c'est un vrai procédé d'entretiens individuels, où chaque collaborateur est reçu dans un moment privilégié d'échanges cadrés, il faut qu'il y ait de l'écoute et le recueil des attentes. Est-ce qu'il faut l'institutionnaliser, c'est difficile à dire... Personnellement, dans mon type de management, j'essaie d'être toujours à l'écoute de mes collaborateurs, de créer des temps, d'échanger de manière informelle sur le quotidien, professionnel et aussi extra professionnel, pour leur laisser un moment l'occasion de s'exprimer. »

Les points de rencontre sont particulièrement importants lorsque les collaborateurs se trouvent à l'étranger, ou sur des sites délocalisés. Il est important que le manager aille à leur rencontre occasionnellement, afin d'humaniser la relation professionnelle, de développer le rapport de confiance, de permettre au collaborateur de mieux s'approprier la vision d'entreprise, et donc d'améliorer la performance sur les projets.

« Manager à distance reste un combat permanent. Même avec les moyens de communication que l'on a aujourd'hui, qui permet une communication quasiment instantanée, à travers les chats, à travers la communication directe audio ou vidéo, il reste quand même un décalage. C'est pour cela que

l'on maintient quand même de temps en temps des déplacements physiques afin que les gens touchent un petit peu plus près la réalité, éventuellement fassent de la socialisation en dehors des objectifs purs de l'entreprise. Cette socialisation on l'impose, cela fait partie des points que l'on n'arrive pas émuler de manière spontanée au niveau des collaborateurs... si on ne leur impose pas ils ne feront rien. Ils ne sont pas vraiment demandeurs. »

« Le fait d'avoir mis en place des points de rencontres physiques réguliers, fait qu'après, quand vous passez un coup de fil, vous connaissez la personne, l'échange est beaucoup plus qualitatif, il y a moins de craintes, et du coup, vous rentrez dans le concret des projets beaucoup plus facilement, et la finalisation des projets est beaucoup plus fluide, plus rapide, avec moins d'interrogations, moins de craintes. »

Ecoute des individus et du groupe

Le manager doit pouvoir s'adapter à chaque individu, à travers une excellente écoute et porter une attention particulière aux attentes de chacun pour pouvoir générer une synergie entre les membres de son équipe de collaborateurs, et les emmener vers un objectif commun.

« Pour réussir à évoluer dans une entreprise, je trouve que c'est très important d'avoir un sens politique, au sens noble du terme : comprendre les attentes de chacun, laisser faire, pouvoir en tirer son parti, et savoir présenter les choses le mieux possible. Une même information, ou un même besoin, on ne la fait pas passer de la même façon envers telle ou telle personne. Il y a une notion d'expérience terrain. Le conseil que je donnerai c'est de s'adapter à ses interlocuteurs, tout en gardant sa ligne de mire. Savoir bien naviguer : une certaine forme de souplesse, savoir s'accrocher quand il faut, savoir aussi lâcher en se disant là, ce n'est pas le moment. C'est une question d'adaptation à la personne et au moment. »

« Les atouts d'un bon middle manager sont sa faculté d'adaptation, l'écoute et ses valeurs qui vont être transmises à ses équipes. L'écoute, c'est faire parler les autres, leur demander ce qu'ils attendent de lui et ce qu'il peut apporter, et puis leur donner un objectif commun. Toutes les équipes ont envie d'être emmenées. »

« Il n'y a pas de situation type, chaque situation est différente et le manager doit être capable de s'adapter pour faire en sorte que tout se passe le mieux possible et de faire progresser au quotidien. »

*« Pour moi, **le manager c'est quelqu'un qui sait faire passer une situation de groupe à équipe. Un groupe fait vivre des individualités, une équipe à un objectif commun. Le manager, c'est celui qui donne la direction.** »*

« Il s'agit d'organiser et motiver ses équipes pour qu'elles soient le plus efficaces possible, qu'elles aient les moyens d'être efficaces et performantes. »

C'est particulièrement important dans les prises de poste ou dans la constitution d'une nouvelle équipe, où il s'agit de prendre le temps nécessaire pour observer et pour assimiler les profils et les postes de chacun des collaborateurs, dans un double objectif de réassurance et consolidation de la confiance, et d'accompagnement de l'équipe vers l'objectif de l'entreprise.

*« La chose la plus difficile, c'est l'écoute. Souvent, on n'a pas le temps, on a une feuille de route sur trois-quatre ans, et on veut tout de suite changer, mais avant de changer, il faut écouter. Donc il faut se poser, et regarder, et je pense qu'il y a vraiment une **période d'observation qui est très importante**, quand on prend la responsabilité d'un service, d'une agence, d'une business unit, et je pense que ça on en fait souvent abstraction, alors qu'on ne devrait pas. A mon arrivée, j'ai quasiment pris un an sans rien changer. J'ai remplacé quelqu'un qui était depuis 25 ans à mon poste. Les gens attendaient beaucoup, puisque tout était figé, sclérosé, et j'ai fait exprès de ne pas aller trop vite parce que je sentais que ça aurait pu être comme un château de cartes : on commence à bouger quelque chose et puis tout pouvait s'effondrer. Donc s'imprégner, et révéler les gens. Les gens ne s'étaient pas révélés depuis très longtemps, puisqu'ils étaient en mode directif, ils appliquaient leur feuille de mission, et ça faisait dix-quinze ans qu'ils faisaient la même chose, et on ne sait pas ce qu'ils savaient faire d'autre. Donc j'ai pris un an pour savoir ce qu'ils savaient faire, et une fois que j'ai pu matricer un peu les compétences, les engagements de chacun, je me suis dit : on va pouvoir changer de telle manière, avec un rapport de confiance à la clé. »*

« J'ai récupéré une équipe qui a été très malmenée, et des définitions de poste qui étaient assez floues, et des structures d'équipes qui étaient très complexes. Donc dans un premier temps, il y avait un gros besoin de clarification de profils et des rôles de chacun, et de rassurer et accompagner dans la prise en main de ces nouveaux profils, de les aider dans la conduite de changement. »

« Je manage des gens qui sont pour certains eux-mêmes managers, et à cela, je les invite à avoir les mêmes démarches que celles que j'ai avec eux, vis-à-vis de leurs équipes, c'est-à-dire que 90% de leur temps va être consacré à la façon dont ils développent leurs équipes, et 10% au reste. »

Il s'agit néanmoins d'être vigilant sur la notion d'écoute et d'accompagnement : ni le manager, ni l'entreprise ne sont dans un rôle d'assistantat ou de thérapeute. Si c'est nécessaire, il ne faut pas hésiter à fixer les limites.

« L'entreprise, c'est assez exigeant en termes de relations humaines. Et c'est faux de penser que l'entreprise peut résoudre leurs problèmes personnels s'ils en ont. Et là-dessus aussi, il faut être vigilant en termes de communication. **Ce n'est pas le rôle de l'entreprise de faire de la psychosociologie avec les employés.** »

« Un sujet qui me tient à cœur, c'est accompagner des gens sur le long terme. J'ai moins de respect pour les entreprises, qui n'ont pas cette valeur, qui gèrent la structure sans tenir compte de l'humain. Je ne parle pas de conforter les gens qui ont des problèmes et qui viennent pleurer sur une épaule. Mais on n'est pas des pions et c'est important aussi que chacun se sente bien à sa place, c'est une valeur qui est très importante. »

Confiance mutuelle à travers la responsabilisation et la délégation

La notion de confiance mutuelle est essentielle, et contribuera à renforcer l'implication et la motivation des collaborateurs, à travers leur responsabilisation et une délégation bien gérée.

« Un manager se doit de donner une vision claire et un cadre clair, puis faire confiance à ses collaborateurs, et accepter que ça prend plus de temps que le faire soi-même, mais à la fin c'est beaucoup plus puissant. Ici, on croit au fait que le manager n'est pas le sachant absolu, c'est quelque chose d'extrêmement important, et c'est rester dans sa zone de confort que de dire à quelqu'un : « c'est ça qui faut faire, et c'est comme ça qu'il faut le faire. » Je pense qu'aujourd'hui, il faut accepter de déléguer, de faire confiance. Et chaque salarié doit prendre ses responsabilités, et s'inscrire dans ce cadre-là. On croit beaucoup à la liberté, mais la liberté a toujours un cadre. »

« Il faut plus d'ouverture sur l'autre. Etre dans une attitude où, par défaut, on fait confiance, plutôt que par défaut on ne fasse pas confiance. »

« Le pilier auquel il ne faut jamais déroger, c'est l'écoute et le respect. D'un point de vue managérial, c'est primordial. Les gens se rendent vite compte quand on n'est pas sincère, surtout dans un environnement qui est de plus en plus compliqué, on ne peut pas raconter n'importe quoi aux gens, ça c'est fini. Je ne sais pas si c'est lié aux réseaux sociaux, à internet et compagnie, mais je pense que les gens sont de plus en plus, et de mieux en mieux informés. »

« Plus les gens ont d'autonomie, plus je dois faire évoluer mon style de management pour qu'il devienne délégatif. Comme les gens sont autonomes, je délègue, je leur donne des missions donc on rentre dans une spirale intéressante dans laquelle eux se sentent motivés, impliqués dans des projets qui ont de l'impact au sein de l'entreprise, ce qui les flatte. »

« La difficulté principale d'un manager, c'est trouver le bon niveau de délégation. Il faut positionner le curseur, et manager, malgré tout, ça prend du temps, et plus on veut en faire soi-même, moins on a du temps pour manager. »

« On prône la philosophie « esprit libre », cela ne veut pas dire que chacun fait n'importe quoi et fait ce qu'il veut, mais on fait confiance aux gens. On n'a plus de système de badgage, on part du principe que les gens sont honnêtes et on leur fait confiance. Ça n'exclut pas le contrôle, le fait de regarder de temps en temps car il y a toujours une personne par-ci par-là qui va tenter « pas vu, pas pris »... Donc aujourd'hui on s'inscrit là-dedans, avec notamment les prises d'initiatives qui sont valorisées. Moi, sur mon site aujourd'hui, tant que mes collaborateurs ne mettent pas en péril leur sécurité et la sécurité de leurs collègues et qu'il n'y a pas de casse machine ou assimilé, je leur laisse entière liberté d'initiative. Et cela contribue très directement à l'épanouissement. Certes, on a déjà la pression du boulot bien fait, la pression du client, la pression du côté économique et industriel, avec un marché qui est en recul, mais grâce à tout ce que l'on met en place d'un point de vue social, libertés, on arrive à nous extraire de ce fléau qu'est le burn out. »

« **Mieux vivre ensemble, ça passe forcément par la confiance. Je dirai que le gros levier de motivation, en tout cas dans nos équipes, c'est l'autonomie ;** arriver à donner de l'autonomie à nos collaborateurs. L'autonomie on l'a par deux choses : premièrement, il faut que le collaborateur soit compétent, donc il faut lui apporter une formation pour l'aider à monter en compétence. Deuxièmement, il faut un engagement de sa part, et l'engagement, c'est sa motivation. Donc pour moi, autonomie égale compétence plus motivation. C'est le plus grand bras de levier pour pouvoir agir un peu sur l'ensemble des collaborateurs. Après pour que le bas de la hiérarchie fasse confiance au sommet, il faut que les informations soient relativement transparentes, compréhensibles et puis

que les gens sachent où ils vont. Nous on a l'avantage que ce soit assez clair puisqu'on est une entreprise familiale avec une petite hiérarchie, c'est vrai que dans le magma d'un grand groupe, ça peut être difficile d'avoir cette transparence entre la feuille de route donnée par la DG et puis celle qui est appliquée sur le terrain. »

Co-construction par les échanges

Une autre qualité du manager est de s'inspirer de ses collaborateurs plutôt que d'imposer. Certes, la fermeté et le cadre sont de mise, mais l'écoute, ici encore, prime : générer des dynamiques de groupe, créer des groupes de travail pour échanger sur des sujets de fond et trouver ensemble des solutions à des problématiques concrètes, être ouvert à la discussion et aux suggestions, et se positionner comme relais et non pas comme chef.

*« **Manager, pour moi, c'est vraiment construire une vision stratégique à partir du feedback de vos collaborateurs.** Attendre de voir ce que chacun a à dire, à partir de la connaissance pays, ou que ce soit sa connaissance technique particulière, ou de sa fonction, pour finalement répondre à une question. Le manager qui arrive de façon top-down en disant, voilà ce qu'il faut faire, et que les autres s'exécutent, je pense que ça, c'est complètement dépassé. En revanche, il faut rester à l'écoute de ses collaborateurs. Donc, c'est organiser un travail de groupe, être à l'écoute, et trouver une solution qui intègre les feedbacks des uns et des autres, si les feedbacks sont pertinents. »*

« Mettre en place des vrais moments d'échanges, et ne pas être simplement le supérieur hiérarchique qui vient mettre une évaluation à l'instant t. Le manager doit se transformer en coach : savoir discuter, et arriver à l'élaboration, ensemble, d'une proposition concrète d'action à mettre en place sur un moment précis (trimestre...) sur tel ou tel axe d'amélioration des compétences de l'individu. »

« Etre manager aujourd'hui, c'est travailler en équipe avec ses collaborateurs, en sachant avoir le recul suffisant pour s'imposer naturellement dans l'équipe. C'est-à-dire qu'un bon manager, ce n'est pas celui qui dit : 'on va faire ça, c'est moi qui décide et c'est moi le chef', mais c'est quelqu'un qui veut passer à une vision un peu plus large, qui arrive à capter la bonne idée de son collaborateur, à la cultiver et la faire adopter par l'équipe. »

« Je crois beaucoup à l'écoute, je trouve que c'est ce qui aide beaucoup, et justement quand c'est parfois un

peu moins cloisonné et un peu plus souple au niveau des champs d'action, il y a des échanges intéressants et constructifs, qui peuvent apporter une dynamique l'entreprise. »

« Aujourd'hui, je me rends compte que le manager n'a plus vraiment de rôle hiérarchique. Il y a un rôle hiérarchique parce qu'il en faut bien un, parce qu'il faut bien à un moment ou à un autre, faire un organigramme, mais au quotidien, je trouve que ça ne se ressent plus du tout, je trouve ça très bien parce que c'est beaucoup plus collaboratif. Aujourd'hui être manager, ce n'est plus du tout être chef. S'ils ne sont pas d'accord avec moi, ils me le disent tout de suite, ils ne vont pas réfléchir à deux fois. Il y a une liberté dans la communication qui est fondamentale. Aujourd'hui, être manager, c'est être un relais. »

[3.3.5] Obtenir le meilleur de chacun pour tirer le meilleur parti de l'entreprise

Dans les entreprises où le rapport de confiance est très solide entre la Direction et les managers, et entre les managers et les équipes, deux leviers de stimulation peuvent apporter beaucoup de puissance et de performance à l'entreprise, et le manager y joue un rôle clé : révéler ses collaborateurs en tant qu'individus regorgeant de talents et les inciter à la prise de risque.

Révéler la personnalité des collaborateurs

Révéler ses collaborateurs, c'est prendre le temps de sonder les composantes de leur personnalité, au-delà de celles qu'ils expriment dans leur fonction attitrée, c'est aller détecter leurs talents parfois cachés et les amener à les exploiter, pour donner tout leur sens à l'implication dans l'entreprise.

*« **Les gens ont des trésors cachés. Pour moi, bien manager, c'est aussi vraiment aller chercher dans l'individu tous les vecteurs qui peuvent contribuer à la performance de l'entreprise.** Faire émerger, au lieu de la fonction de la personne qui fait ça depuis 10 ans, les idées, les frustrations, ses connaissances, etc. On est la même personne dans son travail et en dehors de son travail, donc il s'agit de venir avec sa personnalité, et pas seulement avec celle que nous confère notre fonction de comptable, de marketing, de sales, etc. »*

« C'est très important de se mettre au niveau social et culturel des collaborateurs, c'est-à-dire de respecter leurs besoins, pour tirer le meilleur jus, le meilleur miel des salariés dans l'entreprise. »

« C'est surtout solliciter la créativité, et ne pas mettre les gens dans des cases. C'est important, et je le vis avec mon équipe, et les résultats sont bons. »

« Aller chercher les individus, et arrêter de ne voir que des gens avec des fonctions qui viennent au bureau et on ne sait pas qui ils sont. Aller décortiquer toute la richesse des gens qui sont autour de soi. »

« On met de plus en plus l'individu face à ses talents : capacités à fédérer, communiquer, sortir de sa zone de confort. Ça a des conséquences positives : un effet très stimulant, la créativité, c'est créateur de valeur à la fois pour l'individu et pour l'entreprise, donc pour les clients car on propose des produits plus créatifs et moins chers. En revanche, cela peut-être déstabilisant car on ne va plus chercher des compétences métier (opérationnel, technique), mais on s'appuie de plus en plus sur des aptitudes qui sont beaucoup plus du ressort de la personnalité et de l'individu. »

« Je me rends compte, clairement, dans la façon de manager les gens, qu'on arrive vraiment à les faire sortir de leur petit cocon en leur donnant une véritable autonomie et c'est ça qui les révèle. Cela peut dépendre des personnes, mais moi je trouve que ça dépend beaucoup du manager. Il y a des gens qui disent : 'oh ils ne seront jamais autonomes, ils ont besoin de leur petit confort, ils ont besoin d'un management très directif, ils ont besoin d'être cadrés tout le temps.' C'est dommage. Ce n'est pas facile car parfois on se casse la figure, mais il y a cette responsabilisation à donner, qui fait qu'au final, n'importe quelle personne va y arriver. Je suis très positif par rapport à ça, les gens réagissent toujours très bien quand on leur donne de l'autonomie. »

Favoriser l'esprit d'innovation et la prise de risque

Dans une optique d'innovation et de compétitivité de l'entreprise, certains managers interrogés invitent leurs pairs à réinventer les modèles et à challenger leurs équipes dans ce sens. A nouveau, la confiance mutuelle est un prérequis. Cela passe par l'autorisation tacite ou explicite de prendre des risques, éduquer les collaborateurs à la curiosité, et leur apprendre à utiliser l'échec comme levier de progrès : on a le droit de se tromper, mais il est bon d'essayer.

« C'est fondamental de favoriser la prise de risque, si je prends mon cas personnel, je me sens en totale confiance pour réinventer tout ce qu'on fait. J'ai encore fait une réunion hier avec un des DG qui disait : 'Osez davantage', et ça ce sont des messages que les équipes ont besoin d'entendre : « ne faites pas les choses à moitié, allez-y à fond. » **Ce n'est pas en prenant un petit risque qu'on osera révolutionner quoi que ce soit.** Donc je pense que la confiance passe énormément par la prise de risque, par l'encouragement, par la récompense, même si ça ne va pas marcher, pour vraiment débloquer toutes ces barrières qu'on se met nous-même en se disant : 'ça a l'air vraiment pas mal, mais par contre, c'est vraiment novateur, je risque de tout mettre par terre.' On est quand même une entreprise qui a plusieurs décennies, donc il y a beaucoup de gens qui disent : 'ça on ne l'a jamais fait', ou 'on a toujours fait comme ça.' Aujourd'hui, notre secteur, comme tous les secteurs, évolue à une vitesse grand V, donc si on ne réinvente pas de manière régulière, et si on ne rechallenge pas tout, même ce qui paraît comme nos fondamentaux, nos facteurs clés de succès, je pense qu'on n'avancera jamais. La confiance, c'est un vrai sujet qu'on a au quotidien et qu'on essaie de porter, et ce qui marche le mieux, c'est quand l'ensemble du management, et surtout du top management, encourage à la prise de risque et à la récompense. »

« Je les pousse énormément à réinventer, à faire complètement différemment : par exemple, on va refaire notre plan marketing, qui était historiquement très linéaire d'une année sur l'autre, on va repartir de la feuille blanche, on s'est imposé de casser complètement certaines choses qui passaient pour des fondamentaux, et ça les force à se mettre dans une autre posture. »

« Manager, pour moi, c'est accompagner : c'est écouter, c'est partager, c'est informer, challenger aussi, c'est recadrer si nécessaire, c'est créer une cohésion d'équipe quand il y a plusieurs personnes, et ça ce n'est pas forcément évident. C'est amener aussi les gens à sortir un peu de l'entreprise et à voir ailleurs ce qu'il s'y passe. »

« Il s'agit de donner un environnement propice pour que la personne puisse se dire que si elle s'est trompée, elle n'ait pas peur d'aller voir son manager pour lui dire. C'est bien de laisser de l'autonomie aux gens et de l'espace collaboratif, mais si la personne planque tout derrière son bureau parce qu'il a fait une erreur, et que quand ça se découvre, souvent il est trop tard, et bien c'est que la personne n'est pas dans un environnement propice. Là le défi, c'est l'inverse, c'est de dire : 'tu as le droit de te tromper, c'est le lot commun de tout le monde, par contre si tu te trompes, il faut que tu t'en rende compte très rapidement et que tu nous le dises'. Ça ne date pas d'aujourd'hui, tous ceux qui ont monté une start-up le disent. »

EPILOGUE

[4.1] CONCLUSION

A travers ce rapport, nous avons montré en quoi le contexte du management dans les entreprises s'est métamorphosé ces dernières décennies sous l'effet additionnel des évolutions économiques, sociales et technologiques. Un contexte qui interroge aujourd'hui en profondeur les entreprises sur leur capacité à transformer un état des lieux chahuté en un terrain de jeux maîtrisé afin de poursuivre leur développement.

Nous avons également mis en évidence l'augmentation du niveau de complexité d'une fonction, celle de manager, aux prises avec toutes les contraintes et exigences auxquelles les entreprises sont soumises aujourd'hui. Nous le résumons ainsi :

- **Manager aujourd'hui, c'est sans doute être capable de faire beaucoup plus qu'hier** (dimension plus étendue des tâches), **et ce, de façon bien différente** (management collaboratif et transversal, multiculturel et international).
- **C'est également être capable de faire comme hier** (recrutement, fidélisation, suivi et gestion d'équipe et de projets) **mais avec moins de moyens financiers** (il faut être créatif et humain).
- **C'est aussi être capable de faire ce que l'on peut** (être présent, être à l'écoute) **quand on ne peut plus rien faire** (faillite d'entreprise, plans de départ...).
- **C'est enfin être capable de faire grandir les autres** (autonomie, responsabilisation) **en grandissant soi-même...**

Face à ce constat en forme d'état des lieux, nous avons tenté d'identifier les priorités stratégiques à mettre en œuvre afin de s'assurer un management en confiance pour les entreprises et pour les managers. Trois priorités nous apparaissent ainsi stratégiques :

- ❶ **Former les managers à la complexité**
- ❷ **Faire évoluer les politiques RH**
- ❸ **Transformer les mentalités « à la française » dans l'entreprise**

Par ailleurs, les nombreuses interviews conduites nous ont permis de mettre en évidence plusieurs pistes de réflexion et facteurs clés de succès dans la voie d'un management en confiance. Entre les modes de management qui inspirent – les anglo-saxons notamment-, les organisations qui font mouche – mode projet -, nous retiendrons la capacité à créer du commun, du lien social, à ré-enchanter l'entreprise à travers ce qui fait sens entre les collaborateurs d'une même organisation (un projet en partage, un devenir en commun, des perspectives d'avenir).

Nous terminerons en disant que le management en confiance est un management dans le partage. Le partage des points de vue et des idées, des projets et des envies, des bonnes et des mauvaises nouvelles. Un partage avec ou sans outils, avec ou sans moyens, du moment qu'il sait créer une culture commune qui peut faire sens pour des collaborateurs parfois éloignés géographiquement, culturellement, à tous les niveaux de l'entreprise.

[4.2] L'ENTREPRISE IDÉALE SELON LES INTERVIEWÉS

Le manager est un cœur au cœur même du système de l'entreprise. Un cœur qui bat et se débat au quotidien pour faire coïncider des intérêts parfois convergents, parfois divergents, parfois méconnus au sein de l'entreprise. Il est ce porte-parole ambivalent qui doit transmettre les messages entre le plus haut niveau de l'entreprise et les collaborateurs. Il est autant celui qui sait que celui qui sait qu'il ne sait pas, ce qui le met souvent dans une position inconfortable. Il a, nous en avons parlé, ce devoir d'exemplarité qui contribue à rendre son métier complexe et difficile ; d'autant plus difficile qu'il aspire finalement à la même chose que ses équipes quand on l'interroge sur l'entreprise idéale.

Ainsi, aux yeux des managers, l'entreprise idéale est une entreprise qui mêle habilement des valeurs fortes ancrées dans le respect de l'humain, et une orientation stratégique vers l'innovation, la rentabilité et la croissance.

C'est une entreprise où la notion de confiance entre collaborateurs est la clé de la performance, où chacun est responsabilisé et épanoui. Le travail collaboratif, la co-construction d'actions, l'ouverture et la communication sont autant de moyens pour y parvenir. Les process sont simplifiés, l'organisation est décloisonnée, et les technologies sont au service de la performance.

« L'entreprise idéale, c'est une société qui a des valeurs importantes, qui a su mettre en place un côté familial avec des employés, qui se sentent proches et concernés, avec un accès privilégié au management. Et à cela, ajouter certaines procédures, et une certaine rigueur dans la façon de travailler. C'est vraiment un challenge, car pour grandir, malheureusement, on est obligé d'avoir une certaine rigidité et des procédures, donc il faut arriver à trouver un juste équilibre entre quelque chose qui est trop organisé et trop procédural, et quelque chose qui est trop familial et trop basé sur le relationnel et l'humain. Il s'agit d'arriver à concilier les deux systèmes, les deux extrêmes, pour permettre à une société de grandir. »

« C'est l'entreprise dans laquelle le manager n'est plus le chef, c'est une entreprise dans laquelle, certes on a des responsabilités différentes, mais où chacun se sent totalement responsable. C'est aussi une entreprise où on fait du business, mais pas à n'importe quel prix, avec de vraies valeurs, où finalement les valeurs deviennent le kit de notre mode de fonctionnement, et là on parle vraiment de valeurs fondamentales, qui sont communes à tout le monde. Nous on prône vraiment l'intégrité et la responsabilité, qui doivent dicter notre manière de faire du business, on doit mettre l'humain et l'environnement au cœur de tout ça.

Et c'est aussi d'accepter de réinventer totalement les codes de l'entreprise et de ne se mettre aucune barrière pour y arriver. Concrètement, je pense que c'est vraiment une entreprise où chaque collaborateur sent qu'il a le pouvoir de changer les choses, se sent en confiance pour le faire, et le fait. »

« C'est une entreprise où le climat social est le plus constructif possible, basé sur l'humain, sur des modes très participatifs plutôt que directifs. Je laisse une grosse place à l'autonomie, donc pour moi l'entreprise idéale, c'est celle qui fonctionne avec des managers vraiment autonomes, autonomes veut dire compétents et engagés ; puis l'entreprise idéale, c'est l'entreprise qui arrive à la fois à se développer d'un point de vue business, donc d'un point de vue humain, donc qui donnera du travail à plus de monde demain, là il y a la notion de rentabilité. J'insiste beaucoup sur l'autonomie des personnes. »

« Plus il y aura d'interactions entre les différents métiers, plus il y aura de co-travail entre les directions, les métiers, moins il y aura de course à la compétition au sein même de l'entreprise, plus ce sera bénéfique. Il y a une richesse infinie dans les rebonds entre les personnes, et je pense que plus on multiplie ces rebonds, plus on

produit de la matière intelligente, et plus on va développer des réflexes de bon relationnel de travail, plutôt que de s'envoyer des mails. Je pense que les mails, il y a un gros caillou dans la chaussure. Pour moi l'entreprise idéale, ce serait un endroit, un lieu assez ouvert où l'on puisse s'installer et échanger sur ce qu'on fait. »

« Pour moi, une entreprise idéale, c'est une entreprise où les gens sont simplement épanouis dans leur travail, et surtout ce sont les mêmes personnes, qu'ils soient chez eux ou dans le cadre de l'entreprise. Pour moi c'est tellement important, je vois tellement de gens qui sont en souffrance parce qu'on leur met des barrières. Il faut rester le même individu avec sa personnalité. Après, il faut rester dans l'idée qu'il y a une question de profit/rentabilité, sinon l'entreprise meurt. »

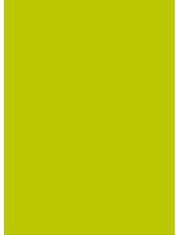
« L'avenir, c'est l'entreprise collaborative, c'est évident. »

« L'entreprise idéale à moyen terme, c'est l'entreprise qui aura vraiment été capable de se mettre à l'heure du jour sur les outils informatiques, c'est-à-dire que tout le monde soit capable de faire le minimum requis. Et qui soit surtout capable de changer de mentalité, de travailler en groupe et enfin d'avoir une ouverture sur ce qui se passe à l'extérieur. Une chose qui me paraît aussi primordiale, c'est que tous les employés puissent avoir une capacité de mobilité à l'international. Pendant un ou deux ans, partir faire des rotations, c'est le cas si vous avez un groupe qui a plusieurs entités, je pense que c'est extrêmement formateur, partir dans la filiale, et après revenir au siège, au moins d'avoir une expérience à l'étranger. Ça révèle énormément. »

« A moyen terme, l'entreprise idéale propose un peu un package psychologique et environnemental : psychologiquement, dans les relations, faire en sorte que les employés se sentent bien dans l'entreprise, en informant, en rassurant, en ouvrant vers l'extérieur, en sortant les équipes de leur contexte habituel, en créant d'autres choses. C'est une entreprise dans laquelle vous sollicitez les personnes, pas forcément ce dans quoi elles sont expertes, mais parfois vous les amenez à réfléchir sur d'autres éléments dans l'entreprise. C'est une entreprise dans laquelle il y a des points de rencontre et des notions de coaching dans le quotidien, avec des moments de pause pour les employés, et des moments de rencontre entre les employés et les managers, ça peut être des points d'échange, et de construction sur l'avenir. Pour moi, ça passe globalement vraiment par la communication. A plus long terme, des méthodes de travail web qui facilitent les tâches rébarbatives et répétitives, et qui laissent la place à plus de créativité et d'ouverture sur la façon de gérer les projets. »

« Je pense que l'entreprise de demain sera assez décloisonnée, sur deux plans. Premièrement, d'un point de vue du niveau hiérarchique : on sera dans un rapport qui est de plus en plus d'égal à égal entre un N+ et un N-. Et un autre niveau de décloisonnement est le décloisonnement transversal. Il y a de plus en plus d'échanges entre les gens dans une entreprise, même s'ils ne sont pas dans le même département. »

« Aujourd'hui, plus les entreprises grossissent, plus les processus de gestion s'alourdissent. Et je pense que l'entreprise de demain qui réussira une bonne mutation et qui fera prendre les bons virages, c'est celle qui justement saura revenir à des processus simples. Je pense que les entreprises indirectement le souhaitent, mais n'y arrivent plus, parce que ça s'est beaucoup alourdi à tous les niveaux, d'un point de vue réglementation, sécurité, législatif, etc. Tout se complexifie tellement qu'il faut qu'on ait des outils et des processus adaptés pour faire face. Au quotidien, quand on est là pour faire une activité, c'est dommage de perdre la moitié de son temps autour de cette activité. Ce souci de la performance, et ce souci à la réussite opérationnelle, les entreprises l'abordent différemment, mais celle qui se démarquera, c'est celle qui saura revenir à des choses simples. »



ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE

Nous avons souhaité faire porter notre étude sur les **Entreprises de Taille Intermédiaire** (ETI*) d'origine française parce qu'elles constituent de véritables « locomotives de la croissance : suffisamment grandes pour exporter, suffisamment petites pour innover » pour reprendre les mots du Centre d'analyse stratégique.

En France, les deux tiers des ETI ont un actionnariat majoritairement familial, et de fait, ont à leur tête des dirigeants qui impulsent des dynamiques et des valeurs fortes qui irriguent croissance et réussite. Par rapport aux grands groupes ou PME, les ETI sont reconnues comme ayant, de manière significative, développé des stratégies innovantes dans le domaine du management et des ressources humaines.

Par ailleurs, nous avons choisi de cibler la catégorie des managers dits intermédiaires** dans les entreprises pour la place pertinente qu'ils occupent dans la hiérarchie. En effet, à la fois aux prises avec les orientations stratégiques de l'entreprise, ils sont pleinement dans la gestion opérationnelle et terrain des équipes et, à ce titre, directement exposés à l'ensemble des questions évoquées dans l'étude. La pertinence de leur vision globale a également pu être étayée par leur retour d'expérience car nous nous sommes attachés à ne retenir que des **managers intermédiaires** disposant d'une ancienneté avérée dans leur poste.

Enfin, nous avons étayé notre recherche avec quelques entretiens de managers intermédiaires dans des grands groupes français, afin de pouvoir identifier les points de résonance ou de dissonance en fonction de la taille et de l'organisation de l'entreprise.

* Les ETI comptent entre 250 et 5 000 salariés et un chiffre d'affaires inférieur à 1,5 milliards €.

** Les managers intermédiaires que nous avons ciblés managent des équipes en direct, et parfois en transversal, et sont N-1 ou N-2 par rapport à la Direction Générale.

Cette étude qualitative n'a pas vocation à être représentative des ETI en France, mais bien de donner des grandes tendances et des axes de réflexion.

Néanmoins, nous avons panaché plusieurs variables (secteur d'entreprise, fonction de l'interviewé, région, taille des ETI...) de façon à avoir un champ d'étude le plus large et varié possible.



Fonctions des 17 interviewés

- Credit Management
- Finance et Projets
- Finance et Administration
- Ingénierie et Développement
- Marketing global
- Marketing et Communication
- Marketing et e-commerce
- Marketing opérationnel
- Marketing stratégique
- Matériel et Logistique
- Offre et stratégie
- Opérations et réseaux
- Organisation et projets
- Production et Achats
- Supply Chain et Process
- Technique et Achats
- Technique et Support



Secteurs des 17 entreprises

- Agro-Industrie
- Conseil
- Construction
- Distribution BtoB
- Distribution BtoC (3)
- Fabrication
- Industrie chimique
- Industrie mécanique
- Services BtoC (2)
- Services BtoC/BtoB
- Technologies (3)
- Transport



Taille des 14 ETI

- 3001 - 5000 salariés (2)
- 2001 - 3000 salariés (5)
- 1001 - 2000 salariés (4)
- 250 - 1000 salariés (3)



Régions des 17 entreprises

- Paris-IDF (10)
- Rhône-Alpes (2)
- Champagne-Ardenne
- Nord-Pas-de-Calais
- Aquitaine
- PACA
- Poitou-Charentes

Cet ouvrage a été rédigé par :

Emeline PASQUIER



*Société de conseil en communication et management
du changement durable, et en communication
stratégique, sociale, managériale et de crise*

Contact : 07 61 09 02 78 - emeline.pasquier@kumiut.fr

Emmanuelle PATRY

TIME TO BE

Éclairer aujourd'hui et Agir pour demain

*Cabinet d'études et d'audit RH spécialisé
dans l'analyse des comportements et des
opinions en entreprise*

Contact : 06 63 90 96 29 - epatry@timetobe.fr