

La Lettre Alter&Go propose chaque mois un décryptage de l'actualité et des enjeux du management. Son objectif ? Offrir à ses lecteurs un panorama des idées et pratiques émergentes, fournir des repères, ouvrir des perspectives sur les nouveaux défis qu'impose un monde en perpétuelle évolution.

## ► ÉDITO

## Et si on faisait de 2011, l'année de l'implication des cadres ?

Les fins d'années sont toujours propices aux bilans. Et comme celle-ci clôt de surcroît la première décennie d'un siècle tumultueux et incertain, cette propension à regarder dans le rétroviseur n'en est qu'accroîtée.

### LA DÉSILLUSION DES CADRES

L'Apec a ainsi réalisé une enquête rétrospective sur le thème "1990-2010 : les cadres 20 ans après" (1). Comme on s'en doute, l'ambiance n'est pas à la fête. Ainsi, 51 % des cadres estiment aujourd'hui que "leur situation a évolué de manière défavorable ces dernières années" soit 39 points de plus qu'en 1990. Bien entendu, la crise actuelle n'y est pas pour rien. Toutefois, ils évoquent aussi des éléments structurels comme "la mondialisation et la financiarisation de l'économie", ou encore "la vision 'court-termiste' des dirigeants".

Selon les experts de l'Apec, les cadres se répartissent désormais en cinq catégories :

- Les Satisfaits (27 %) "ont une confiance presque totale envers les dirigeants de leur entreprise et sont en plein accord avec la stratégie développée".
- Les Pragmatiques (23 %) se situent, eux, dans une relation essentiellement contractuelle : ils sont "plutôt satisfaits du climat dans leur entreprise" mais 7 sur 10 sont prêts à la quitter si une meilleure opportunité se présente.
- Les Insatisfaits (19 %) "sont en désaccord profond avec leurs dirigeants [...], mécontents de leurs conditions de travail actuelles et de leurs perspectives".
- A l'inverse, les Débordés (17 %), ont "une grande confiance dans la stratégie de leur entreprise" mais leur "surinvestissement" les expose à un excès de pression.
- Enfin, les Distanciés (14 %) sont "très critiques vis-à-vis de leur entreprise" mais s'en sont accommodés en se repliant sur leur vie privée.

### SEULS 17 % DE DÉSENGAGÉS

A l'analyse, si préoccupants soient-ils, ces résultats dessinent en creux une situation pas si dramatique. En effet, seuls les 17 % de "distanciés" posent vraiment problème car ils n'attendent plus rien de l'entreprise. Tous les autres expriment, au contraire, de fortes attentes et accordent une grande importance à leur vie professionnelle.

Ce dernier trait est d'ailleurs l'une des évolutions majeures des deux dernières décennies. Dans un numéro spécial consacré à "20 ans d'idées", la revue *Sciences Humaines* souligne ce "fait massif" : "le travail demeure une valeur prégnante de nos sociétés" (2).

### RÉPONDRE AU DÉSIR D'IMPLICATION

L'enquête de l'Apec le confirme. En effet, les cadres interrogés traduisent surtout une forme de frustration quant à leur mise à distance. Ils déplorent que "leur pouvoir d'influence soit en recul" ou que "les décisions en matière de stratégie leur échappent". Fondamentalement leur malaise exprime donc un désir d'être davantage reconnus et impliqués. Ils ne veulent pas se dégager de leurs responsabilités mais en sollicitent de nouvelles pour retrouver des perspectives.

Pour les mois et les années à venir, la feuille de route managériale des entreprises est donc limpide. Il ne s'agit pas d'en demander moins aux cadres et aux managers mais de leur offrir l'occasion et les moyens de s'investir dans des projets d'avenir. Gageons que pour celles qui répondront à cette attente, 2011 ouvrira réellement une nouvelle décennie.

Alter&Go Groupe

(1) "1990-2010 : les cadres 20 ans après", novembre 2010, consultable sur [www.apec.fr](http://www.apec.fr) (2) *Sciences Humaines* n°222, janvier 2011.

## ► vu d'ailleurs

Le déficit de reconnaissance est l'autre grand motif d'insatisfaction des cadres. Selon une enquête de l'Apec, "seuls 22 % des cadres interrogés s'estiment actuellement gagnants entre leur investissement dans le travail et ce qu'ils reçoivent en retour" (1). La récrimination porte certes sur la rémunération et la carrière, mais pas seulement. "Le salaire, pour important qu'il soit, ne constitue pas l'alpha et l'omega de la reconnaissance du travail accompli", souligne à raison le Dr Franck Senninger (2). Dès lors comment manifester sa reconnaissance à ses collaborateurs ? *Courrier Cadres*

recommande dans sa dernière édition de réapprendre à adresser des compliments et des félicitations lorsqu'ils sont sincères (1). Mais, là encore, ces attentions simples et naturelles sont insuffisantes.

En réalité, la reconnaissance du travail accompli doit surtout s'accomplir dans... le travail ! Ainsi, "partager les informations que vous détenez sur la santé de votre structure, les projets en cours, l'avancement de tel ou tel chantier sont également des outils de reconnaissance." Une façon de souligner que la reconnaissance passe avant tout par la capacité à associer, faire confiance et solliciter. Ici encore, l'implication est le meilleur remède !

(1) "1990-2010 : les cadres 20 ans après", op. cit. (2), (3) *Courrier Cadres*, décembre 2010-Janvier 2011.

**Fonctionnarisme, non merci !** "Ce qui compte, c'est de pouvoir faire de la musique dans de bonnes conditions. Alors je suis heureux, peu importe notre statut. Du coup, je ne comprends pas toujours les demandes des artistes en France : j'ai suivi avec une certaine distance critique la crise des intermittents, par exemple. Je ne vois pas en quoi le fonctionnarisme pourrait être un modèle pour toute la société. Au contraire. Je trouve que l'indépendance et la liberté n'ont pas de prix" Sir John Eliot Gardiner, chef d'orchestre, *L'Express*, 24/11/10.

**Performance et bien-être.** "Si se relever ne dépend que de soi et de ses propres forces, c'est bon de croiser sur sa route quelques personnes qui, au pire moment, vous tendent la main et vous aident à vous battre." Jean-Marie Messier, homme d'affaires, *Challenges*, 18/11/10.

**Halte aux jérémiades !** "Voyez les trois doctrines dominantes qui se partagent le marché des idées chez nous : la repentance qui exhorte les Français à la honte d'eux-mêmes, le catastrophisme qui brandit le spectre de la fin du monde, la victimisation qui nous dépeint en parias. Toutes ont un trait commun : la culture de la jérémiade. France doit rimer avec souffrance, nous ne sommes jamais assez reconnus, assez aimés, payés, soignés, cajolés, récompensés. La nation entière n'est qu'un immense syndicat de plaignants. Et pourtant, sommes-nous si mal lotis que ça en Europe ? [...]. Nous n'avons jamais aussi bien vécu et jamais autant gémi." Pascal Bruckner, essayiste, *Le Monde*, 06/11/10.

**"Une crise, c'est l'ébranlement d'un système. [...] Une crise offre risque et chance : risque de régression, chance de trouver des solutions nouvelles."**

Edgar Morin, sociologue,  
*Le Figaro Madame* 06/11/10.

►► ANTICIPER

## L'entreprise de demain rêvée par les jeunes générations

Quelle entreprise pour demain ? Afin de répondre à cette question, la méthode classique consiste à se tourner vers experts, économistes, sociologues et futurologues. On peut aussi - de façon plus originale - se tourner vers ceux qui demain, créeront, dirigeront ou, à tout le moins, travailleront dans l'entreprise et donc la façonneront.

C'est ce qu'a fait l'Institut de l'entreprise en demandant à des étudiants d'aujourd'hui de décrire l'entreprise de demain. Rassemblées dans un ouvrage, leurs contributions éclairent sinon les formes que pourrait prendre l'entreprise, du moins les aspirations de ses futurs collaborateurs. Premier enseignement : l'importance de la quête de sens. Comme l'écrit Françoise Gri, présidente de Manpower France et membre du jury, "pour la jeune génération, l'engagement dans l'entreprise passe par le sens que cette dernière est capable de donner de son activité". Moins encore que leurs prédécesseurs, les jeunes ne tombent amoureux d'un chiffre d'affaires. L'entreprise, déplorent-ils, "s'est détournée de sa vocation originelle", et "s'est réduite à une cote en bourse". Toutefois, la plupart d'entre eux pensent que cette dérive est transitoire, décrivant 2010 comme "un

tournant" annonciateur d'un "humanisme économique".

Quels en sont les contours ? A l'instar de leurs aînés, mais avec encore plus de force, les jeunes générations accordent de l'importance aux aspects relationnels du travail. "Convivialité", "partage", "lien" sont des termes récurrents sous leurs plumes.

De même, dans une veine très méritocratique, ils appellent de leurs vœux une entreprise qui reconnaît et développe les talents de ses salariés. Pas si naïvement, une étudiante suggère ainsi la mise en place d'une "cellule de formation accélérée" pour préparer les salariés à différents postes "en fonction des aspirations et des besoins du marché". Preuve que la nécessité de s'adapter au changement est bien présente à l'esprit des nouvelles générations.

Bien sûr la candeur, voire l'utopie, n'est pas toujours absente de ces contributions. Mais, globalement, leurs diagnostics et leurs réflexions reflètent des attentes légitimes. Après tout, vouloir remettre l'homme au cœur de l'entreprise et l'entreprise au cœur de la société n'est-ce pas plutôt du bon sens ? Et n'est-ce pas un programme auquel souscrivent la plupart des managers ?

(1) "L'entreprise rêvée des jeunes", préface de Michel Pébereau, introduction de Françoise Gri, Manpower France, Institut de l'entreprise, Editions Eyrolles, octobre 2010, 191 p.

►► APPRENDRE

## En finir avec la dictature de l'âge

"Notre regard sur les personnes qui ont avancé en âge doit se moderniser. Aujourd'hui, c'est ce regard qui est vieux... Selon une proposition du démographe Alfred Sauvy, le taux de vieillissement est calculé à partir du nombre des plus de 60 ans. Cette innovation conceptuelle date de 1928. L'âge n'a-t-il pas changé depuis ? Avoir 60 ans en 1928 et avoir le même âge en 2010, ne voit-on pas que l'on ne parle pas de la même chose ?"

C'est ainsi que Serge Guérin souligne, dans un récent ouvrage collectif<sup>(1)</sup>, combien l'allongement de la vie constitue un vecteur de transformation sociale. Pour ce professeur à l'Ecole supérieure de gestion, les entreprises vont bien sûr devoir s'adapter à cette nouvelle donne. L'enjeu ? En finir avec la "dictature de l'âge" en cassant "l'ordre immuable de la trilogie des temps sociaux : formation, emploi, retraite." Comment ? En passant de la "gestion des ressources humaines" à un "management dyna-

mique des talents et des envies". Au-delà des mots, il s'agit d'une véritable révolution consistant à prendre acte que, dans

une société marquée par une diversité croissante, les parcours ne peuvent plus être formatés et linéaires.

D'un côté, les individus ont compris qu'ils devraient exercer plusieurs métiers dans divers contextes au gré des besoins de l'entreprise. De l'autre, celle-ci doit composer les aspirations fluctuantes de collaborateurs prompts à se réinventer au fil d'une vie active plus longue. Si bien que les frontières entre formation, emploi et retraite devraient progressivement devenir moins nettes qu'aujourd'hui. Autant dire que demain, la formation (continue) deviendra, plus encore qu'aujourd'hui, un vecteur crucial de changement.

(1) "Ressources humaines pour sortie de crise", sous la direction de Pierre-Eric Tixier, Presses de Sciences Po, octobre 2010, 231 p.

## La vision n'est rien sans l'action. Et vice versa !

"Diriger une entreprise est simple, il faut seulement savoir combiner les deux extrêmes que sont la vision et l'action car la vision sans l'action n'est qu'un rêve et l'action sans vision une perte de temps", écrit Gérard Boivin. Le président du conseil de surveillance d'UNIBEL, holding du groupe BEL entend ainsi rappeler que rien de grand ne peut être accompli sans un rêve mobilisateur qui donne envie d'aller de l'avant. Car "la vision n'est pas un état figé, une image à mettre dans un cadre et à oublier. En effet, les chiffres ne font pas rêver en eux-mêmes et ne sont pas suffisants".

La vision donne donc du sens. Et Gérard Boivin de mettre en garde : "Tant que les entreprises s'acharment à délaissier les champs du 'pourquoi', elles ne peuvent prétendre motiver les personnes qu'elles emploient, elles se contentent de les occuper." De la sorte, il rejoint les convictions que nous avons acquises sur le terrain. Comme l'explique Xavier Sabouraud, président d'Alter&Go Groupe, dans un entre-

tien accordé au magazine *Entreprendre*, "l'inquiétude, l'incertitude, la solitude, le sentiment d'impuissance sont autant de facteurs de stress dont la principale origine est l'absence de sens. Les collaborateurs doivent se sentir impliqués, concernés, partie prenante d'une aventure collective. [...] Nous considérons

**"Donnez à un homme un 'pourquoi', il s'investira dans le 'comment' !"**

comme un prérequis non négociable de formuler, avec le leader, le sens des réformes entreprises et de le partager avec l'ensemble des collaborateurs concernés par les changements à l'œuvre". Une réalité que Gérard Boivin traduit d'une formule : "Donnez à un homme un 'pourquoi', il s'investira dans le 'comment'".

Mais attention à ne pas tarder à incarner la vision dans l'action, faute de quoi, elle se limiterait à une incantation stérile et démobilisante. "Il faut privilégier la rapidité d'exécution" souligne Gérard Boivin. De fait, comme le postule notre devise, la meilleure méthode de changement consiste à "transformer dans l'action" !

(1) Préface de Gérard Boivin à "La vitalité organisationnelle", par Paul Pinto, Editions EMS, octobre 2010, 238 p.  
(2) *Entreprendre*, décembre 2010.

►► COMMUNIQUER

## Pour populariser le changement, rien ne vaut les relais humains

Confrontées à un environnement tumultueux, la plupart des entreprises ont compris la nécessité de s'adapter au changement. Souvent elles identifient des idées nouvelles pleines de potentiel en termes de produits, d'organisation ou de stratégie. Et pourtant un nombre substantiel d'entre elles renonce à les mettre en œuvre, faute de parvenir à gagner l'adhésion des salariés.

Pour John P. Kotter, professeur émérite à la Harvard Business School et auteur d'un nouvel ouvrage sur le sujet (1), c'est pourtant affaire de méthode. "La première étape, explique-t-il dans un récent entretien accordé au magazine *L'Entreprise*, est l'apparition d'un sentiment d'urgence (2)". En effet, aucun être humain ne se lance spontanément et de gaieté de cœur dans un processus changement. Il lui faut une raison de la faire et de le faire maintenant. Toutefois, le développement de ce sentiment ne suffit pas à gagner la partie. Pour

**"Pour convaincre et mettre en mouvement, la communication doit impérativement passer par des relais humains, des hommes et des femmes de chair et de sang."**

concrétiser la mise en mouvement de l'organisation, il faut pouvoir s'appuyer sur "des individus disposant d'une certaine crédibilité ou qui entretiennent des liens avec les différentes parties de l'organisation". Leur rôle est de définir ensemble une vision du changement et une stratégie de mise en œuvre

"qu'ils communiquent en interne sans relâche, par tous les moyens possibles". L'objectif ? Obtenir l'adhésion intellectuelle et émotionnelle d'un nombre suffisant de salariés de façon à ce qu'une dynamique s'enclenche.

De la sorte, John P. Kotter met l'accent sur un point fondamental : en matière de changement, la communication ne saurait être dématérialisée et distante. Pour convaincre et mettre en mouvement, elle doit impérativement passer par des relais humains, des hommes et de femmes de chair et de sang capables d'entraîner leurs semblables. Sans engagement, pas de changement !

(1) "Adjugé ! Comment lever les objections et vendre vos idées", par John P. Kotter, Editions Pearson, novembre 2010, 192 p.  
(2) *L'Entreprise*, décembre 2010.

• Nous mettons en avant la philosophie d'une entreprise à actionnariat familial qui vient de fêter ses 200 ans. C'est un gage de stabilité et de sens. Notre défi en ressources humaines est de développer l'engagement de nos collaborateurs. A savoir, de faire cohabiter la motivation, le bien-être au travail et la performance. [...] Il est possible d'avoir une entreprise à la fois performante et humaine.  
Claude Brunet, DRH de PSA, *Les Echos*, 23/11/10.

...

• Dans une société dépressive où les bourgeois n'ont plus de curiosité et où le peuple a perdu ses traditions, mes études de philo m'ont fait comprendre l'engouement des gens pour une "quête de sens".  
Michel Leeb, comédien et humoriste, *Le Nouvel Observateur*, 02/12/10

...

• Le parfait manager est conscient de ses responsabilités. Confiant dans ses capacités, il est à même de faire progresser ses équipes. [...] Sa gentillesse ne se nourrit pas de bonnes intentions, mais d'actions généreuses et de critiques constructives, énoncées avec sympathie, en privé, et formulées dans l'espoir de faire évoluer le comportement du destinataire. Pas gentil, mais soucieux de l'autre".  
Sophie Peters, chroniqueuse, *La Tribune*, 17/11/10

**83 %**

**C'est, selon un récent sondage, la proportion de salariés affirmant être capables de dire "non" à leur chef. Les principaux motifs de refus sont "l'injustice vis-à-vis d'eux même" (64 %) et le sentiment de nuire à un collègue (51 %). Des résultats qui soulignent la nécessité de toujours expliquer la légitimité des décisions, voire de coconstruire les plus difficiles d'entre elles.**

Source : "Peut-on dire non à son patron ?", enquête réalisée par l'institut Opinion Way pour les Editions Tissot ([www.editions-tissot.fr](http://www.editions-tissot.fr)), octobre 2010.

## Les ETI, champions cachés de notre économie

par Yvon Gattaz, Bourin Editeur, novembre 2010, 180 p., 25 €.

Les Français connaissent encore très mal les ETI, ces "Entreprises de Taille Intermédiaire", comptant de 250 à 5000 salariés disposant, depuis août 2008 d'un statut spécifique. C'est ce manque qu'entend combler cet ouvrage piloté par Yvon Gattaz qui fut longtemps leur principal promoteur. Car les ETI méritent d'être connues et mêmes reconnues pour leur apport capital à la compétitivité française. Ces quelque 4600 entreprises représentent en effet 21% de l'emploi salarié. Mieux ! Dans le contexte de la globalisation économique, elles disposent d'un atout majeur : celui de parvenir à combiner une assise suffisamment solide pour se risquer à l'international avec une agilité intacte, gage de réussite sur des marchés très convoités. Si bien qu'elles représentent le tiers des exportations de la France.

## 600 citations pour réfléchir avant d'agir

par Luc Boyer et Romain Bureau, Editions d'organisation, décembre 2010, 174 p., 7 €.

Pour illustrer un propos, éclairer une situation ou susciter la réflexion, quelques citations bien choisies sont toujours d'un grand secours. C'est ce que propose ce recueil puisé aux sources des plus grands noms de la philosophie, de la littérature, des arts ou de la politique. Un ouvrage dont la consultation permet aussi de réaliser combien les enjeux de l'entreprise entrent en résonance avec tous les grands défis de la vie. Un exemple ? "Tout accomplissement, écrivait Camus, est une servitude. Il oblige à un accomplissement plus haut." Une façon élégante de dire qu'il ne faut pas se laisser piéger par l'immobilisme.

## Le travail bénévole

par Maud Simonet, Editions La Dispute, octobre 2010, 220 p., 20 €.

A l'issue d'une minutieuse enquête, la sociologue Maud Simonet brosse un portrait des travailleurs bénévoles d'aujourd'hui. Loin des clichés dont on les affuble, elle donne à voir les différentes figures de l'engagement. Elle souligne aussi que dans un monde du travail en pleine mutation la distinction classique entre travail salarié et bénévolat n'est plus aussi pertinente qu'autrefois.

## ► MOTIVER

# Un dirigeant doit savoir mais aussi savoir... convaincre

Pour être un bon dirigeant, avoir une vision juste des enjeux et une bonne connaissance de l'activité est essentiel mais insuffisant. C'est l'un des enseignements d'une table ronde qui s'est tenue, en novembre dernier à l'occasion des 80 ans de l'Executive MBA d'HEC, en partenariat avec La Tribune.

"Plus encore que le monde d'aujourd'hui, le monde d'après sera marqué par la complexité et l'incertitude, explique Elisabeth Ducottet, présidente du Groupe Thuasne, leader européen des tissus médicaux. "Dans ce contexte, estime-t-elle, le réflexe naturel est de recourir à toujours plus d'indicateurs et d'experts. À tort ! Le monde d'après nécessitera au contraire de faire ré-émerger les valeurs d'intuition et de jugement. La sur-enchère d'expertise mène à la paralysie."

**"Le vrai dirigeant doit être à la fois leader, coach et éclaireur."**

Un avis et un souci d'agilité visiblement partagé par Jérôme Stoll, directeur général adjoint de Renault. Fort de son expérience, il rappelle qu'après la décision vient la phase de mise en œuvre. Or, "aucun leader ne parvient à déployer sa stratégie, aussi excellente soit-elle, s'il n'entraîne pas toutes ses équipes, en disant ce qu'il fait et en faisant ce qu'il dit." Et de livrer une saisissante définition du rôle du dirigeant d'entreprise à l'égard de ses équipes : "il doit être à la fois leader, coach et éclaireur pour leur donner envie, en donnant du sens à leur action, en les accompagnant." Si savoir est essentiel, savoir convaincre et motiver ne l'est pas moins.

(1) La Tribune du 30/11/10.

## ► S'ENGAGER

# Les "nouveaux bénévoles" : altruistes et... individualistes !

Qui a dit que nos contemporains n'étaient plus capables de don de soi ? A l'occasion de l'année européenne du bénévolat, dont les festivités démarrent en janvier prochain, la Commission a recensé 23 % de bénévoles parmi les Européens âgés de plus de quinze ans (1). Au même moment, l'Insee publie une étude révélant qu'un Français sur trois s'implique dans au moins l'une des 1,2 million d'associations présentes sur le territoire de l'Hexagone (2). Difficile dans ces conditions de parler d'une crise de l'engagement. En réalité, celui-ci serait plutôt en mutation. La Commission européenne remarque ainsi que les bénévoles entendent désormais "compenser leur manque à gagner financier par l'acquisition de connaissances, de compétences et de contacts qui lui apporteront de nouvelles opportunités professionnelles, ainsi qu'un épanouissement personnel". Elle rejoint ainsi les conclusions d'une récente étude québécoise sur les nouvelles formes de bénévolat. A l'issue d'une enquête de terrains, les sociologues ont constaté que les aspirations et comportements des nouveaux bénévoles

divergeaient substantiellement de celles de leurs prédécesseurs. Ainsi, l'engagement ne résulte plus autant qu'auparavant d'une obligation morale ou d'une quête du devoir accompli. Désormais, les objectifs poursuivis par les personnes qui s'engagent dans le bénévolat sont, par ordre d'importance : rencontrer des personnes (56 %), aider les autres (48 %), avoir du plaisir entre amis (47 %) et apprendre quelque chose (41 %). "Les bénévoles cherchent à servir, mais aussi à vivre une expérience agréable, de qualité", observent les auteurs de l'étude. Bien entendu, ces nouveaux militants associatifs exigent un nouveau genre de management tant ils sont avides de participation et la reconnaissance. Ils veulent être considérés davantage comme des "partenaires" que comme des "auxiliaires". Autant d'observations qui ne surprendront pas les managers d'entreprises. En effet, dans le monde du travail aussi, la réussite passe désormais par la capacité à inscrire les aspirations individuelles dans une dynamique collective.

(1) Un site internet dédié présente cette année européenne du bénévolat : <http://europa.eu/volunteering/fr>. (2) "Vie associative : 16 millions d'adhérents en 2008", INSEE, 10/12/10. "Bénévolats nouveaux, approches nouvelles", étude réalisée par le Laboratoire en loisir et vie communautaire (LLC) de l'université du Québec pour le Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ), décembre 2010.