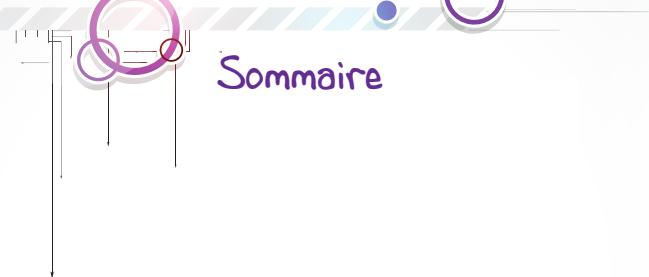


# Transformation managériale, lien social et création de valeur... la nouvelle ère



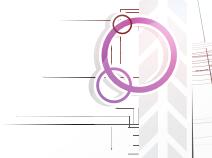
Juin 2013



# Sommaire

Préface : pas de conquête sans coopération .....	3
Tribune : éloigner le risque de la caverne.....	4
Les grands enseignements de l'enquête.....	5
Leadership des dirigeants, sens et valeurs, nouvelles postures des managers.....	9
Entreprise numérique et réseaux sociaux créateurs de lien social, entre collectif et singularité.....	17
Partager ... une reconnaissance de l'engagement et de la performance ... mais partager quoi ?.....	25
Et maintenant ! Un regard renouvelé sur l'entreprise et son approche sociale .....	32
Contributions.....	35
L'Institut Esprit Service .....	36

## Pas de conquête sans coopération



Parler de nouvelle ère permet d'illustrer le changement radical de paradigme, à la fois lié à la complexité de l'environnement et aux grands bouleversements en marche dans nos entreprises, à l'étranger et en France. Le sujet de la publication est audacieux en cette période de crise économique et sociale forte, quand l'heure est à l'action, à la sauvegarde et à la conquête... des marchés, des institutionnels, des financeurs, des individus, qu'ils soient clients, partenaires, actionnaires... collaborateurs. Les enjeux business et financiers sont tels que les dirigeants ont besoin urgentement de tout le monde, ou du moins de la majorité d'entre eux, pour aller avec eux «au front». Donner de l'agilité, transformer le management et l'organisation en profondeur, intégrer vite le numérique, faire évoluer le modèle social, restaurer la confiance, donner envie de manager et de prendre des responsabilités, voilà les grands enjeux stratégiques pris à bras le corps au plus haut niveau des organisations !

C'est sur le terrain de la prise en compte d'enjeux plus sociétaux nés du changement profond des cultures, des aspirations spécifiques et nouvelles des quatre générations qui se côtoient au sein des entreprises et des administrations que celles-ci sont le plus en difficulté. Elles doivent régénérer leurs modèles internes et adopter des pratiques managériales qui aident à penser autrement, diversifier, équilibrer collectif et individualités, sans communautarisme forcené. D'où la nécessité au-delà de la transformation managériale d'oser l'expérimentation sociale.

La question du renouveau du leadership est également posée. Dans des entreprises de plus en plus horizontales, le pouvoir de décider n'est plus exclusivement incarné par le président directeur général de l'entreprise. Il est, et de plus en plus, porté par les membres du comité de direction dans son ensemble, les directeurs d'entités, filiales, directions, relayé par les managers... et cela impacte considérablement le lien social. Dans ce nouveau contexte, **on comprend que la coopération et le partage sont des facteurs clefs de réussite qui soulèvent de nouvelles exigences** : sens et cohérence du projet d'entreprise, usages et modes de communication renouvelés, confiance dans la créativité et la lucidité des salariés, redéfinition des règles du jeu, des droits et devoirs de chacun, ...

Les dirigeants rencontrés luttent contre le temps, arbitrent entre court terme et long terme, tentent de réduire la fracture avec leur encadrement, cultivent au quotidien le lien social. Ils vont sur le terrain, régulièrement, jouent pleinement leur rôle de leaders dans leurs réseaux d'agences, sur leurs sites de production, rencontrer leurs clients et partenaires, en France, en Europe et à l'international. Cela ne signifie pas que tout soit facile bien évidemment, mais nous y voyons de grands motifs d'espoirs et d'énergie.

Cette publication **Transformation managériale, lien social et création de valeur...** la nouvelle ère se veut un témoignage réaliste et moderne de ce qui se passe aujourd'hui et de ce qui se dessine sur les trois ans à venir, une photographie de femmes et d'hommes convaincus et passionnés, et d'entreprises prêtes à se battre.

Bonne lecture !

Hervé Frapsaute  
Président, Institut Esprit Service  
Directeur général, MMA

## Tribune

# Eloigner le risque de la caverne

Dr. Eric Fimbel, Professeur à Reims Management School, chercheur au LIRSA (CNAM-Paris), conseiller scientifique de l'Institut Esprit Service

Si nous agions avec réalisme la diversité des situations et des organisations que nous nommons «entreprises», il serait pertinent de travailler sur «liens sociaux et transformations managériales». En effet, comment croire appréhender avec les mêmes grilles de lecture les trois entreprises suivantes : une société multinationale multi-cotée à Paris et New-York implantée dans 65 pays, comptant 70.000 collaborateurs et fondée au début du 20<sup>ème</sup> siècle, une ETI industrielle de 7.000 personnes dont 80% travaillent en France avec un Comité de Direction dans lequel la famille de l'actionnaire fondateur (qui y siège encore) exerce le pouvoir, et enfin une PME de l'agroalimentaire comptant 140 salariés œuvrant à la transformation des produits agricoles provenant de leur région. Certes, toutes sont engagées dans des défis d'efficience permanents, mais les facteurs de légitimité des dirigeants, la distance entre eux et les équipes opérationnelles et ce qu'elles vivent quotidiennement, leur attachement à un territoire ou à un produit sont de natures radicalement différentes.

Sauf à préférer les slogans réducteurs aux confrontations à la diversité complexe des réels, ce sont des réflexions rénovées voire iconoclastes qu'il nous faut mener. Fin 2011, un précédent travail de l'Institut Esprit Service nous avait conduits à identifier cinq causes majeures de la dégradation de ces liens sociaux internes à reconquérir :

1. s'interdire le discours déconnecté ;
2. démontrer régulièrement sa capacité à enrichir et modifier les décisions à partir des contributions et interpellations du terrain ;
3. restaurer officiellement la valeur du salarié par rapport aux consultants ;
4. limiter l'application de la logique client / fournisseur dans les fonctionnements internes ;
5. démontrer sa capacité à détecter et prendre en compte les signaux faibles et paradoxaux.

Ces priorités adressent directement les équipes dirigeantes dans la durée de leurs pratiques plus que dans le lissage de leurs déclarations.

Nous ne devons pas occulter des responsabilités toujours multiples et partagées lorsqu'un lien est dégradé. Mais le devoir de sa rénovation positive est d'abord le devoir de ceux qui sont à la barre. Nous retrouvons ici le principe kantien selon lequel «on n'impute pas à l'homme parce qu'il est libre, mais l'homme est libre parce qu'on lui impute». La liberté d'action revendiquée par un dirigeant n'a de sens que corrélée à l'imputation sans équivoque de sa responsabilité.

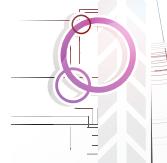
Dès lors, qu'ont à se dire nos trois entreprises si différentes ? Imaginons qu'elles soient françaises dans leur origine historique. Comment leur permettre de ne pas se bercer d'illusions sincères comme le furent les habitants de la Caverne de Platon ? Elles pourraient sortir de la caverne hexagonale et regarder ce que leurs homologues, dans chacune de leur catégorie, vit par exemple en Allemagne. Là encore, regardons la complexité du réel plutôt qu'une sélection réductrice d'images médiatiques et idéologisées. De l'autre côté du Rhin, le coût du travail industriel est légèrement plus élevé qu'en France, le taux de syndicalisation est beaucoup plus élevé qu'en France, l'immense majorité des entreprises est dirigée par des femmes et des hommes qui y travaillent depuis de nombreuses années et qui ont connu des échelons de vie et de responsabilité divers, on y épargne plus qu'on y distribue, y compris aux actionnaires et enfin, les instances dirigeantes comptent des représentants des équipes salariées dans des proportions non symboliques.

Les actions de renforcement ou de reconquête de liens sociaux robustes sont des nécessités pour affronter les turbulences concurrentielles. Elles peuvent appeler des transformations managériales fortes, mais celles-ci peuvent se transformer en destructeurs de liens sociaux si les actes et pratiques visibles par tous se traduisent par une univocité de ceux à qui les efforts sont demandés ou, à l'inverse, à qui les fruits de l'effort collectif sont redistribués.

Liens sociaux et transformations managériales... si nous parvenons à écouter ce que les parties prenantes ont à dire et à proposer sur ce sujet de manière non sélective, alors, chaque moteur de nos transformations disposera d'un carburant très enrichi. Si nous n'entendons que nos semblables (fussent-ils des consultants richement rétribués), nous déclinerons en restant sûrs de nous et faussement abrités dans nos cavernes idéologiques, lieu de nos ignorances et illusions consensuelles.

Par sa liberté de ton, par le respect de tous et de leurs expériences multiples, par le recours à des grilles de lecture culturellement diverses, par la volonté de débattre sans l'obligation d'en conclure la même chose, l'Institut Esprit Service peut contribuer à nous éloigner du risque de la caverne idéologique. À nous de nourrir librement cet espace ouvert d'échanges non convenus.

# Les grands enseignements de l'enquête



Les travaux de la commission et les interviews menés auprès de directions générales et de directeurs des ressources humaines ont confirmé l'enjeu du sujet de la reconquête du lien dirigeant, managers et salariés, mis en valeur en 2011. Toutefois, entre les interviews menés il y quinze mois et ceux qui font l'objet de notre publication, on note une évolution forte dans la tonalité des propos et dans la reformulation du sujet abordé par nos interlocuteurs sous l'angle de la coopération et de l'engagement. De même, les directions générales n'ont pas hésité à nous recevoir, certaines souhaitant rester en témoignages off. Le contexte socio-économique défavorable qui altère les marges de manœuvre des entreprises et des administrations ne nuit pas au volontarisme souvent affiché par les dirigeants rencontrés. Et c'est vraiment une bonne nouvelle.

Il semble que l'on ait dépassé le cap de la « sidération » des dirigeants face à la gravité de la situation, véritable cri d'alarme contre la souffrance au travail. La rupture du lien constatée entre les salariés, les managers et leur entreprise, analysée dans les travaux de 2011, suscitait chez nos interlocuteurs un premier mouvement de déni, suivi de l'aveu d'une forte inquiétude autour du management : la crédibilité du terme « reconquête » était mise à mal, de prime abord difficile à prononcer, mais les clignotants étaient bien à l'orange, et la majorité des dirigeants faisaient le douloureux constat d'une difficulté sérieuse des managers vis-à-vis de leurs équipes. La rupture du lien était donc largement associée aux insuffisances du management, et aux impacts économiques et sociaux de la crise dans l'entreprise. Les moyens à mettre en œuvre pour assurer une réelle transformation managériale et lutter contre la morosité ambiante constituaient alors les enjeux majeurs à relever, avec plus de questions que de solutions.

Aujourd'hui à la question des enjeux autour de la reconquête du lien, l'heure n'est plus au déni ou au constat muet. Le sujet pris au sérieux est le plus souvent traduit et abordé par les dirigeants sous l'angle de la reconquête du terrain (filiales, BU, agences, réseau...) avec des actions engagées sur plusieurs plans pour «réembarquer» les salariés et les managers. Nous avons déjà là un indicateur encourageant de l'évolution du sujet puisqu'il est abordé sous l'angle d'actions menées et/ou en cours. L'enjeu de la reconquête du lien devient ainsi l'enjeu de la coopération entre tous les acteurs (internes et externes), l'enjeu du réengagement des salariés, managers et managers de managers pour relever avec l'ensemble des parties prenantes, dans et hors de l'entreprise, le défi de la transformation profonde de l'entreprise. L'homme au cœur de la performance de l'entreprise : sous une pression sans précédent, on passe semble-t-il du déni à un discours volontariste, en attendant les actes.

## *Le lien social, l'engagement, la coopération : des formulations qui recouvrent le même enjeu stratégique traité et vécu au plus haut niveau des organisations.*

Dans cette ère nouvelle où tous les repères sont bousculés : attentes des clients, business modèles remis en cause, nouvelles valeurs sociétales, modes de communication transformés, révolution du numérique et ses conséquences sur le lien social et les liens entre individus, organisation du travail à réinventer... les dirigeants veulent se donner les moyens de réussir la conquête des marchés, qui ne se fera qu'avec des collaborateurs tous mobilisés pas seulement vers l'atteinte d'objectifs opérationnels, mais également sur les projets de transformation et les chantiers d'innovation initiés.

Les directions générales initient voire pilotent déjà de gros projets de transformation, et se dotent de moyens pour prendre la mesure du chemin parcouru. Les enquêtes et baromètres sur le niveau d'engagement, de coopération et de satisfaction des salariés sont présents chez la majorité de nos interlocuteurs. Les groupes internationaux en imposant les mêmes outils au plan international en font un moyen de création et de partage de la vision, l'ADN et la culture. Les données permettent ensuite de mener des actions très ciblées d'amélioration de la performance, celle des managers notamment.

## Les grands enseignements de l'enquête *Suite*

La rémunération variable des managers est de plus en plus souvent liée à l'atteinte d'objectifs qualitatifs autour du leadership et de la capacité à mobiliser les troupes, à générer davantage de coopération. Le combat contre l'individualisme (largement développé par les modes de management des décennies précédentes) est mené, les hors-jeux sanctionnés. Un des enjeux cités est de recréer le terreau pouvant générer une coopération «spontanée» entre les acteurs. Les organisations matricielles, le mode projet et la transversalité obligée ont été à l'origine de lourdeurs et de tensions souvent dénoncées. La voie choisie par certains est de développer le champ de la responsabilisation, de l'autonomie pour créer de nouveaux espaces dans lesquels les salariés découvrent l'efficacité de la coopération choisie. L'enjeu actuel autour de la réactivité et de l'agilité s'accorde mal des organisations trop complexes et matricielles dans lesquelles les individus se perdent et les décisions se diluent. Pas de coopération possible sans organisations repensées et simplifiées, et organigrammes allégés (cf. *D'où la question iconoclaste posée de la nécessité ou pas d'avoir des managers*).

Le sujet de la coopération remet le **partage des valeurs et de la vision** au cœur des préoccupations. Les entreprises ont tiré les leçons des erreurs commises ces dernières années en affichant des valeurs ambitieuses, mais éloignées de la réalité quotidienne des salariés ou peu lisibles dans les décisions managériales. Les valeurs réelles et reconnues de l'entreprise («les valeurs historiques» citées par les groupes à culture familiale ancrée, ou par des entreprises ayant conduit des travaux collectifs récents sur les valeurs) qui constituent un socle, une culture commune partagée redeviennent un point d'appui, une source de fierté, un moteur essentiel pour aller de l'avant. **L'ADN de l'entreprise, sa culture et ses valeurs sont créateurs de lien**, plusieurs fois cités comme essentiel dans le développement de groupes internationaux confrontés à la globalisation.

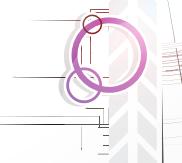
Partager la vision, écouter et répondre aux questions des salariés, aller sur le terrain, développer **une communication de proximité avec les managers et les salariés pour donner du sens, et donc favoriser l'engagement** est un axe de progrès pratiqué par la majorité de nos interlocuteurs. Les moyens mis en œuvre sont multiples et accessibles à toutes les organisations. Des initiatives ont été prises en lien avec les programmes de transformation sur l'environnement de travail et la qualité de vie au travail (réaménagement d'espaces d'échanges, temps d'échanges, coffee talk, mais aussi intranet, charte d'utilisation des réseaux sociaux et aussi développement des réseaux sociaux d'entreprise). **Un effort très sensible d'écoute et de communication est fait pour créer des moments de dialogue et d'échange entre les membres de la direction générale et les salariés.** Il s'agit de retisser des liens hors hiérarchie par une parole «vraie» qui marque le respect des personnes, et la reconnaissance de leur lucidité et maturité.

Concernant le dialogue social et la place faite aux partenaires sociaux, et leur rôle dans les projets de transformation peu d'entreprises l'ont évoqué spontanément comme un axe de travail et de reconquête du lien. C'est en soi un indicateur du manque de culture de l'ensemble des acteurs du dialogue social au niveau de l'entreprise. A ce niveau, le champ est encore en friche.

### **Le chantier central permettant de mobiliser dirigeants, managers et salariés est celui de la transformation managériale.**

Le sujet est jugé stratégique dans toutes les entreprises et organisations quelle que soit la taille et le secteur d'activité. Il s'agit souvent d'un programme de transformation en plusieurs volets incluant par exemple le respect de la diversité, le bien-être au travail, le développement des compétences, la coopération. Toutes ces actions étant liées et induisant un changement de posture et de regard du manager sur les personnes qui constituent son équipe et créent le business.

Le constat, les enjeux et les objectifs sont partagés par la majorité des organisations, par contre **elles font le grand écart quant au choix des solutions et des moyens, la complexité de la mise en œuvre de ces mutations, la possibilité de**



mesurer l'impact des actions sur la performance. Les pratiques diffèrent sensiblement selon l'ADN de l'entreprise, la structure capitaliste, son marché et son business model, la personnalité du dirigeant et son leadership, le temps dont elle dispose pour mettre en œuvre des projets de transformation. Le dirigeant est pris entre le marteau et l'enclume : à la fois conscient de l'actif stratégique qu'est le capital humain de son entreprise, sans lequel le business ne se ferait pas et confronté à la dureté économique des marchés, notamment en Europe, et de leur environnement.

*La sécurité relative de l'emploi qui permet à un individu de prendre le risque personnel de changer sans avoir peur de perdre son emploi, la stabilité du management qui permet de mener des projets de transformation sans attendre de retour immédiat, sont des facteurs qui impactent les orientations et programmes de transformation pouvant être mis en œuvre.*

*A noter l'audace de certains dirigeants prêts à instaurer des modes de management en rupture avec l'existant. Certains croient en de nouveaux modèles de management basés sur la confiance faite aux salariés pour porter voire initier les changements nécessaires. Les échelons hiérarchiques sont supprimés dans bien des organisations. Interrogées sur le sujet, peu de dirigeants pensent toutefois que leur organisation pourrait se passer de managers.*

*Les mutations «culturelles», la levée des peurs et des freins demandent du temps, or le client aujourd'hui «mène la danse» et son comportement induit des changements rapides et profonds. S'il est vrai que la motivation et l'engagement permettent d'accélérer l'adaptation au changement, nous ne pouvons négliger l'impact profond de la méfiance, défiance qui s'est surnoiselement installée dans les entreprises. La confiance à l'égard des dirigeants, managers et DRH reste à retrouver et l'impact de l'écosystème est très fort : le manager aussi bon soit-il ne peut pas prétendre maîtriser et initier tout mouvement ! Encore faut-il que l'entreprise mette à sa disposition l'ensemble des moyens pour qu'il soit bon !*

La transformation managériale passe le plus souvent par une **formation repensée** : ciblage des populations (qui seront nos leaders, de quelles compétences clés avons-nous besoin) des thématiques spécifiques (connaissance de soi et de l'autre, reconnaissance, écoute, courage managérial...) accompagnement multicanaux (présentiel, e-learning, coaching..) et sous des formes multiples et complémentaires (analyse de pratiques...) et analyse des résultats collectifs et individuels. La formation professionnelle devra répondre aux enjeux managériaux et faire preuve d'innovation.

Le développement des universités internes intégrées mais ouvertes sur le monde, bien positionnées dans l'entreprise accélère la prise en compte spécifique de la culture de l'entreprise, la valorisation de talents internes, la création de lien social pour forger une culture commune, qui est un enjeu partagé par tous.

Force et de constater qu'après une période de mise en cause des managers sur le désengagement des salariés, les dirigeants investissent sur un accompagnement des managers conscients de la difficulté de rôle. Ils se montrent plus sélectifs (tout le monde n'est pas fait pour manager), et exigeants à l'égard de ceux qui sont accompagnés. La fonction de manager doit également redevenir attractive auprès de générations qui ne veulent plus manager. Il ne s'agit plus d'essayer de transformer tous les managers, mais de savoir de quels managers l'organisation a besoin, comment les aider et les soutenir, et aider ceux qui ne sont pas fait pour ce métier à en changer. Les outils d'évaluation, avec parfois des excès, se sont de fait imposés dans les entreprises qui ne peuvent et ne veulent plus avoir à piloter sans connaître les talents de leurs collaborateurs et le potentiel de développement. Il est également demandé aux managers de connaître au mieux les moteurs et talents de leurs collaborateurs : c'est là que se joue l'agilité, la créativité dont l'entreprise a besoin.

Nos interlocuteurs travaillent sur leur système de rémunération, et repensent les modalités de reconnaissance de l'engagement durable et de la performance individuelle et collective. Ils attendent de leurs managers qu'ils soient responsabilisant à l'égard de leurs collaborateurs.

## Les grands enseignements de l'enquête *Suite*

Le troisième axe d'intervention pour recréer du lien, et favoriser l'épanouissement au travail concerne l'**environnement de travail**. De nombreuses réflexions et actions sont menées pour simplifier la vie au travail, prendre en compte les «irritants» quotidiens qui concernent l'organisation du travail, l'espace de travail, la communication interne.

C'est là où les projets initiés en interne sur les nouveaux usages du numérique, le développement des réseaux sociaux d'entreprise, le télétravail ont pour finalité de créer les conditions de coopération, d'innovation favorables au changement. Sans devenir nécessairement technophile, créer du lien sans se voir en face à face chaque jour est possible avec les nouvelles technologies. C'est sans doute l'axe de travail en apparence le plus simple à mettre en œuvre, mais qui parfois n'a été traité que sous l'angle technique de la mise en place d'outils modernes de communication, sans être sous-tendu par un véritable projet stratégique de changement de communication et de manières de travailler ensemble. **Les entreprises sont conscientes d'être au début du chemin du numérique** et encore démunies le plus souvent devant le choix des bons leviers. Les changements s'opéreront sous la pression du marché et des individus.

### En conclusion

**Le sujet de la remobilisation est pris très au sérieux et piloté au plus haut niveau.** Les moteurs, exigences et choix des salariés et des clients sont en profonde mutation et demandent à être pris très au sérieux sous peine d'être sanctionné par le marché (les meilleurs choisissent leur employeur, les clients choisissent leurs fournisseurs !)

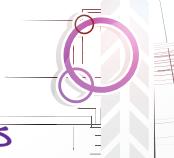
**Les programmes menés sont multi canaux car le sujet est à traiter de façon systémique** (le management, l'organisation, l'environnement). Les enjeux sont globaux, la gestion concomitante du court terme et du long terme a été citée à plusieurs reprises, et c'est une bonne nouvelle. La gestion strictement centrée sur le court terme est certes compréhensible sur des marchés en décroissance, mais elle fait perdre le sens et la vision, annihile toute forme d'audace et épouse l'énergie et la créativité. L'importance accordée à ce sujet a fait partie de notre rapport d'étonnement sur les choix stratégiques des entreprises à une période aussi critique.

La place attribuée aux RH toujours aussi ambivalente : il est encore peu fréquent de voir fonctionner des binômes managers opérationnels et RH. En France, les partenaires sociaux ne sont pas au centre du débat. Les expériences sont intéressantes car elles mixent l'appui sur les socles solides des valeurs et culture de l'entreprise, et en parallèle laisse de l'espace pour l'autonomie, la créativité et les innovations sur le champ social et RH.

**L'enjeu du retour sur investissement d'une politique de transformation managériale est exprimé.** La question de sa mesure n'est que peu traitée aujourd'hui. Sur quels indicateurs de mesure de la performance sociale se fonder pour évaluer avec pertinence l'efficience d'une stratégie de reconquête au niveau du comité exécutif ? Et comment associer l'actionnariat sur la durée à la prise en compte d'une politique de valorisation du capital humain ? Voici un axe de réflexion stratégique qui doit être approfondi, des entreprises commencent à en avoir conscience.

*Compte tenu de la dureté de la situation économique nous saluons le travail mené par les entreprises et qui marque un vrai tournant par rapport à une époque où le discours sur le capital humain ne faisait pas recette auprès des dirigeants (et des actionnaires ...mais ce dernier constat reste d'actualité).*

# Leadership des dirigeants, sens et valeurs, nouvelles postures des managers



## 1. Dirigeants et managers acteurs clés de la transformation managériale et de la mise en lumière d'un nouveau lien social.

En septembre 2011, la commission «reconquête du lien dirigeants, managers, salariés» analysait les causes de la rupture du lien social et ses conséquences économiques et humaines : la perte de confiance dans le management, qu'il s'agisse de la direction, du manager direct, mais aussi de la DRH s'exprimait par le désengagement, voire la souffrance, d'hommes et de femmes en quête de sens et de valeur donnée à leur propre travail. Au moment où il fallait faire front pour lutter contre une tempête sans précédent, les directions prenaient la mesure de l'impact du désengagement.

L'heure était au constat d'une situation alarmante, aux interrogations sur les actions à entreprendre, aux initiatives tentées par ceux qui étaient convaincus de la nécessité et de l'urgence d'agir même sans aucune visibilité. Une seule certitude était partagée : la transformation managériale devenait un impératif et un chantier ouvert dans toutes les organisations. Chantier sensible et délicat à mettre en œuvre quand le management apparaissait à la fois comme responsable de la situation mais aussi parfois victime de dérives largement décrites dans les rapports rédigés en 2010 sur la souffrance au travail.

Sachant que la transformation des pratiques et des cultures pré suppose d'avoir le temps pour allier, comment les dirigeants allaient-ils opérer dans un contexte chaque jour plus difficile exigeant des changements rapides. Sélectionner différemment les managers, les former autrement, les accompagner pour qu'ils jouent leur rôle de leader, les reconnaître...étaient alors des objectifs affichés et les chantiers amorcés ou en cours. Mais le doute sur l'efficacité des actions, notamment concernant une transformation «rapide» de la posture managériale, était prégnant.

Qu'en est-il aujourd'hui ? Et comment dirigeants et managers se sont-ils emparés du sujet : la commission au travers de rencontres avec des entreprises et administrations évoluant dans des contextes très différents (secteur, taille, présence à l'international) a souhaité éclairer plusieurs facettes importantes du sujet :

- > **Les formes d'action et les résultats, entre performance de l'entreprise et reconquête du lien social.** Quelles actions entreprises pour remobiliser, reconnaître, créer du lien ? Avec quels résultats ? Les dirigeants suivent-ils de nouveaux indicateurs de performance ? Quelle appropriation par les collaborateurs, managers et salariés ? Quelles marges de manœuvre vis-à-vis des actionnaires ?
- > **L'évolution voire la réinvention du modèle managérial** impacté par la nécessité de se transformer pour réussir dans un monde bousculé par une compétition sans merci, l'évolution de la société. Quelles compétences et talents réellement nouveaux pour le manager de demain ? Quel impact sur la sélection des leaders de demain ? Quelles modalités de développement des talents ? Quelle place du manager dans l'organisation ?

A l'aune des nouveaux enjeux, le lien social, la transformation managériale et la création de valeur sont des sujets majeurs pour les entreprises, et leurs dirigeants, encore plus aujourd'hui qu'hier. Quel que soit le secteur, public ou privé, tous les responsables rencontrés en conviennent. Dans des contextes à chaque fois différents, la transformation managériale trouve tout son sens. Elle s'inscrit comme une réponse évidente à chaque stratégie d'entreprise.

## 2. Reconquête du lien et transformation managériale, les formes d'action et les résultats, entre performance de l'entreprise et reconquête du lien social.

### Recréer des espaces de rencontres et d'échanges en direct sans langue de bois

C'est sur le terrain de l'écoute et de la communication directe auprès des salariés et des managers que les dirigeants ont bien souvent commencé à agir, conscient du vide qui s'était installé entre eux et leurs équipes. Le lien commence déjà par se rencontrer... Organisé sous différentes formes (petits déjeuners en groupes restreints, temps de présence terrain planifiée de la part d'équipe de direction...) les dirigeants et managers sont allés à la rencontre des salariés pour expliquer leur vision et les choix stratégiques associés, expliciter les attentes et redonner les règles du jeu, écouter leurs questions. Ainsi, ils prenaient à la fois la température (plutôt fraîche...) du climat social mais aussi conscience de l'attente des salariés très souvent désireux d'être des acteurs pris au sérieux du développement/redressement de leur organisation. La réussite de ces dispositifs repose sur les qualités relationnelles des dirigeants et des managers. Une vraie disponibilité, une envie d'aller vers l'autre, une réelle écoute sont des conditions indispensables pour que ces moments de rencontre soient vraiment efficaces. Il y a ici une réelle marge de progression possible.

### Favoriser la relation au quotidien et "réapprendre à se parler"

Pour soutenir une nouvelle politique de communication de qualité et efficace pour mieux travailler ensemble, des projets ont été impulsés par la direction de bon nombre d'entreprises :

- > Des temps (ce fameux temps de la machine à café),
- > Des lieux (réaménagement d'un espace convivial),
- > Des rituels et rythmes de rencontre managers-collaborateurs,
- > De nouvelles modalités de travail (réseaux sociaux).

Tous ces temps ont été mis en place pour redonner une place aux échanges, pour réapprendre à se parler. C'est le retour des conversations au service de l'efficacité. Ces décisions répondant notamment aux besoins largement exprimés par les salariés et les managers dans les baromètres sur le bien-être au travail, de pouvoir par exemple parler de leur travail ! Dans le même esprit certaines entreprises mènent un combat contre une utilisation abusive du mail qui a beaucoup servi à masquer les difficultés de communication et le manque de courage managérial. En évitant l'échange direct entre personnes bien des managers ont participé au désengagement de leurs collaborateurs. Nous assistons semble-t-il à une avancée intéressante sur le terrain de la communication sur lequel les organisations s'étaient beaucoup fourvoyées en ne prenant pas en compte la lucidité et la maturité de leurs collaborateurs. La communication institutionnelle «langue de bois» (cf. les discours sur les valeurs affichées et non portées) avait mis à mal la crédibilité même du management. Il est sans doute trop tôt pour mesurer les impacts réels sur la montée en confiance mais ces initiatives ne peuvent qu'aller dans le bon sens.

### Impliquer l'encadrement dans la stratégie

Au-delà de la communication, les entreprises ont mis en place des dispositifs de concertation qui visent à rendre l'encadrement acteur dans la déclinaison de la stratégie de l'entreprise. Ces dispositifs sont organisés sous différents formes (équipes de direction élargies, processus participatifs structurés...). L'encadrement s'y approprie les enjeux stratégiques. Il peut y construire les déclinaisons adaptées à son niveau. Pour être efficaces ces systèmes de concertation sont conçus de façon cohérente et précise. Le champ d'intervention du management est clairement défini pour éviter toute dérive manipulatoire ou non maîtrisée. Ils redonnent à la ligne d'encadrement de la marge d'autonomie et favorisent un positionnement plus affirmé et responsable de la part des managers (positionnement souvent attendu de la part des directions).



## L'engagement du chef d'entreprise dans le renouveau managérial

### Michel Serrat, président directeur général, GT Location

Après avoir alimenté la réflexion du comité opérationnel, j'ai décidé de constituer un comité de pilotage composé de 4 personnes et lui ai fixé une mission d'exploration et d'accompagnement pédagogique. Une première étape a été franchie au bout de 3 mois avec la décision d'impliquer le maximum de collaborateurs dans l'établissement de l'état des lieux. La seconde étape a consisté en l'organisation de 8 réunions en filiale au cours desquelles 5 questions ouvertes permettaient aux participants de donner leur sentiment réel de la situation, de partager leur quotidien. Notre métier nous a imposé de mener ces réunions le samedi et de les étaler sur 5 mois. Plus de 50% des 1300 collaborateurs se sont déplacés. Nous avons pu ainsi établir un constat partagé. La troisième étape a alors débuté avec la constitution, dans chaque filiale et au siège, de groupes de travail en charge d'exploiter les rapports de ces réunions pour proposer des thèmes d'approfondissement. Nous sommes aujourd'hui en train de lancer la quatrième étape, en expérimentant de laisser à des conducteurs la gestion quotidienne de leur activité au profit de leur client tout en menant des réflexions de fond sur l'organisation.

Les réactions ont été très diverses d'une étape à une autre, en fonction des personnes et de leurs responsabilités. La première étape a suscité une certaine curiosité chez la plupart des membres du comité opérationnel et leurs collaborateurs proches. Au cours de la seconde, un certain scepticisme a pu apparaître dans un premier temps chez certains ; le taux de participation aux réunions et la méthodologie retenue ont suscité un réel engouement. La troisième a vu réapparaître des questions et des doutes (quels sujets allaient être retenus ? comment les traiter ? comment le faire en plus des charges opérationnelles du quotidien ? Jusqu'où est-on prêt à aller réellement ?...). Plus nous nous engageons dans le processus, plus la curiosité du début cède la place aux nécessités de changement, avec leurs lots d'inquiétudes individuelles. Mais simultanément, nous constatons qu'une dynamique collective s'est mise en place et qu'elle permet à l'entreprise de poser d'autres regards sur notre activité.

Ce qui nous aide à maintenir le cap :

- L'accompagnement par un consultant extérieur qui jalonne notre démarche, étape par étape.
- La rencontre d'entreprises qui ont vécu des expériences similaires et qui sont sources d'inspiration.
- L'enrichissement de notre réflexion par la lecture des livres de Vineet Nayar et d'Isaac Getz.

## Renforcer et rénover les pratiques de management

Les entreprises ont mis en place des démarches globales de développement du management (ou redynamisé des démarches existantes). La mesure de l'évolution de la culture managériale est très clairement une préoccupation des dirigeants. En matière d'indicateurs de performance, c'est sur la qualité du management qu'un focus a été mis en place par les dirigeants, et ce, au plus haut niveau. La rémunération variable est de plus en plus souvent impactée par les résultats mesurés au travers d'instance et d'outils mis en place (entretiens annuels, feed back 360 ...) et ce au plus haut niveau de la hiérarchie. A noter que la transformation managériale est de plus en plus considérée comme un vrai projet stratégique, avec par exemple un responsable de la performance du management de haut niveau positionné au sein des instances stratégiques de l'entreprise. Les démarches de transformation managériale n'ont pas été remises en cause par les logiques à court terme et les turbulences actuelles, elles tendent à être renforcées !

Plusieurs supportent en cohérence les politiques de transformation managériale :

- **Une évaluation systématique et régulière de la qualité du management.** La vertu de l'exemplarité du management a donc été bel et bien remise à l'honneur et c'est un bien. Le désengagement étant également largement nourri du constat

d'absence d'équité et du sentiment d'injustice vécu par les salariés. Sous des formes variées (enquête sur l'engagement des salariés, baromètre du management, 360° généralisé...), nombres d'entreprises évaluent régulièrement la qualité de leur management. Ces dispositifs semblent maintenant bien ancrés dans les fonctionnements opérationnels. Les résultats de ces évaluations sont vraiment utilisés, par les managers eux-mêmes pour identifier et travailler sur leurs points de progrès et par la GRH pour gérer les parcours. À noter également l'intégration plus claire d'objectifs de performance et développement managérial dans les systèmes d'objectifs et d'appréciation individuels.

- > **La formalisation du référentiel de management de l'entreprise.** Le besoin de donner un cadre cohérent et partagé aux pratiques de management a donné lieu à la formalisation de référentiels de management dans beaucoup d'entreprises. Ces référentiels seront pertinents s'ils sont structurants et cohérents avec les valeurs de l'entreprise. Ils sont déclinés en référentiel de compétences et utilisés pour l'évaluation des managers, définir les axes de formation, définir des critères de recrutement... Le risque de ce type de référentiels est d'avoir une approche trop «cosmétique» d'affichage de pratiques non effectives dans la «vraie vie». Ils doivent irriguer tous les processus RH qui concernent les managers pour être vraiment efficaces. Ils imposent une exigence particulière aux dirigeants qui portent et incarnent les pratiques à promouvoir.
- > **Le développement permanent des compétences des managers.** La formation pour les managers est naturellement une forme d'action importante choisie pour la transformation managériale. Les programmes d'accompagnement des managers ont été souvent mis en place avec pour objectif d'aider les managers à recréer un lien de proximité, à développer leur leadership, à mieux gérer l'incertitude et/ou les contradictions, à accompagner les changements. S'écartant des voies classiques d'apprentissage de techniques ou de méthodes de management les formations s'ouvrent à d'autres approches. La problématique est autant une question d'envie, de prise de conscience, de développement de son potentiel que de compétences. Le manager doit avoir envie de passer plus de temps auprès de ses collaborateurs et de les écouter, d'oser affirmer ses talents de leader et d'accepter l'incertitude et gérer ses propres émotions face au changement.

### 3. L'état des lieux sur la transformation managériale

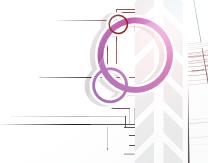
Certaines actions sont pertinentes, elles ont porté des fruits. Des choses ont avancé. Cependant, la transformation managériale est un changement à long terme. Le sentiment partagé est que le chemin est encore long. Le retour de nos entretiens à ce jour amène plusieurs points de vigilance :

#### *Adopter une approche globale et systémique*

La transformation managériale réussit si elle est abordée de façon globale et cohérente sur tous les éléments structurants, politique de ressources humaines, système de management, compétences dans une vision systémique. Les démarches de transformation managériale les plus abouties ont ainsi fait évoluer : les modes de recrutement, la mobilité interne, les critères d'évaluation et d'évolution, les référentiels de compétences, les rôles et rythmes de management, la communication interne, les dispositifs de formation... L'approche seule par les compétences «former mes managers...» est vouée à l'échec.

#### *Mettre l'accent sur l'exemplarité des dirigeants*

Sur ce sujet, l'exemplarité des dirigeants est d'autant plus essentielle. «Faites ce que je dis mais pas ce que je fais», toutes les entreprises se souviennent de décalages passés entre le discours et les actes, causes d'échecs de nombreuses transformations. L'exemplarité est vraiment à travailler par les dirigeants, qui peuvent être utilement accompagnés sur ce point.



## Articuler responsabilisation du management et déploiement des process

Les entreprises vivent des démarches qui peuvent être perçues comme contradictoires voire paradoxaux (et donc facteur d'incompréhension et de non changement), notamment la mise en place des process globaux centralisateurs très structurants. L'enjeu est double, à la fois de concilier le développement de l'autonomie des managers et le cadre limitant de ces process et d'articuler le central et le local dans des organisations qui se mondialisent. Y répondre est essentiel à la réussite de la transformation managériale.

### Travailler sur la ligne managériale dans son ensemble

Un risque majeur dans ce type de démarche est que les managers (à commencer par les dirigeants) pensent que le changement concerne d'abord leur n-l... Par exemple des entreprises focalisent la transformation managériale uniquement sur l'encadrement de proximité, considéré à juste titre comme un maillon essentiel. Les directions reprochent souvent aux managers de proximité d'être trop proches de leurs équipes et pas assez focalisés sur les objectifs et exigences de l'entreprise. Ils n'assument pas assez selon eux leur position de manager.

Pour évoluer et prendre du champ par rapport à leur équipe, les managers de proximité ont eux-mêmes besoin de proximité et d'accompagnement de la part de leur manager. Si ce maillon ne fonctionne pas rien ne change. La démarche de transformation managériale concerne tous les niveaux de l'encadrement, les managers de managers et les directions. Cette cohérence qui part du haut participe également à recréer le lien entre managers de terrain, managers de managers et directions générales.

L'équilibre toujours subtil et délicat à mettre en œuvre entre les actions collectives et leurs objectifs associés, et les objectifs individuels est donc une préoccupation majeure. La coopération est au centre de bon nombre d'objectifs fixés tant au management qu'aux salariés.

#### Alain Thibault, président directeur général, Bernard Julhiet

*Le monde, devenu un gigantesque village mondial voit tous ses systèmes bouleversés, et l'accélération est vertigineuse du fait du rythme des avancées numériques. Un défi nous est posé : celui de l'audace ou du déclin. De l'innovation ou du repli sur nos acquis. Personnellement j'ai fait le choix de l'audace, convaincu que de tels changements impliquent de nouvelles orbites. En ce sens je suis convaincu que ce sont les dirigeants capables d'engager leurs managers et leurs collaborateurs, d'intégrer le numérique dans de nouvelles manière de travailler et de manager, beaucoup plus coopératives, transversales et nomades, tout en veillant à préserver une certaine qualité de vie au travail, qui participeront pleinement à la construction du monde de demain. Osons la confiance, croyons en l'Homme et soyons inventifs !*

## 4. Evolution du modèle managérial : le rôle central attendu et demandé aux managers nécessite de nouvelles compétences, de nouveaux talents.

A l'unanimité, les responsables interrogés n'envisagent pas de se passer du management... Voilà qui est rassurant ! Les questions de fond sont d'identifier quel est le manager de demain selon eux et qu'en attendent-ils ? De fait, beaucoup s'accordent à dire que les compétences attendues aujourd'hui et demain sont souvent «les basiques» du management qui bien souvent faisaient défaut, soit en raison d'erreurs de recrutement (pièges du système français qui fait la part belle à la formation initiale sans prendre suffisamment en compte les moteurs des individus et leurs qualités personnelles) soit pour ne pas avoir été valorisées et développées en interne.

Les directions ont alors souvent fait le constat douloureux du manque d'efficacité de leurs processus internes d'identification des compétences et du potentiel de leurs collaborateurs. Sur qui pouvaient-ils s'appuyer pour recréer agilité, élan et dynamisme sans moyens performants de connaissance de leurs compétences ? **Le sujet de l'employabilité était présenté comme stratégique par les dirigeants...mais peu souvent mis en œuvre !** Moins lourd et contraignant dans la mise en œuvre, les référentiels managériaux ont été retravaillés et spécifiés. Les compétences et talents attendus ont été définis pour servir de base aux échanges et évaluation annuelle des managers. Les entreprises ont largement mis l'accent sur la nécessité d'avoir des profils de leaders sachant entraîner et responsabiliser leurs équipes.

Le changement perçu au travers de nos travaux sur l'évolution du modèle managérial porte davantage sur les modalités de développement des talents managériaux et la valorisation des talents.

Face aux fragilités manifestes des managers confrontés bien souvent à un nouveau métier, les dirigeants et leurs équipes RH s'efforcent de parer au plus pressé en menant des actions dont elles espèrent des retours rapides, tout en initiant des projets dont les effets attendus ne peuvent être qu'à moyen terme. Les processus de recrutement, de formation et de développement des compétences sont revisités pour identifier des leviers de performance. Des tendances claires se dessinent notamment :

- en formation managériale : **ciblée sur des thématiques essentielles pour développer le leadership**, et innovante dans les modalités de mises en œuvre (mix collectif et individuel, immersion, développement personnel....)
- en **identification de profils nouveaux** (internes ou externes), souvent transverses pour piloter des projets d'amélioration de la performance économique et humaine
- en proposant de **nouveaux indicateurs de performance et des modalités d'accompagnement** pour aider les managers en difficulté
- en identifiant de **nouvelles modalités d'expression de la reconnaissance** lorsqu'il n'est pas/plus possible de s'appuyer sur de leviers financiers.

## 5. Le manager de demain

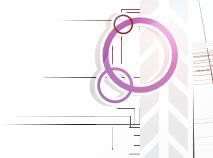
Au-delà des basiques managériaux, ces fondamentaux parfois mis de côté, quelques lignes directrices s'esquiscent pour dessiner le manager du futur :

### Un manager leader, donneur de sens

Les entreprises mettent souvent l'accent sur la nécessité d'avoir des managers leaders, qui jouent collectif sachant entraîner et responsabiliser leurs équipes. La notion de leadership n'est pas nouvelle. Elle prend une importance accrue. Le manager-leader donne du sens en pratique à l'action quotidienne et favorise l'engagement.

### Un manager social, développeur et accompagnateur

Le manager de demain assure un rôle «RH» élargi : capacité à identifier les potentiels, former et développer ses collaborateurs, les aider à grandir et évoluer... Le rôle du manager expert qui gère et contrôle fait place à un manager «développeur et animateur d'un réseau de compétences». Son rôle s'oriente vers le développement des compétences mais aussi une responsabilité active dans les processus de GRH, dont la détection des potentiels. L'accompagnement au quotidien pour faire grandir ses collaborateurs est une mission de plus en plus mise en avant, demandée, évaluée et donc impactant leur rémunération, aux managers. La mise en place de système de tutorat / mentoring interne où des managers expérimentés accompagnent des jeunes managers en poste en est une autre illustration.



## Un manager agile en capacité de comprendre et d'agir dans la complexité

Citée par de nombreuses entreprises comme un vrai enjeu de direction générale, l'agilité est une compétence clef du manager de demain. Le manager agit dans un monde complexe. Il doit arbitrer en permanence entre plusieurs objectifs parfois contradictoires, comme un mouton improbable à 5 pattes ! Il accepte l'incertitude dans sa prise de décision. Il s'adapte en permanence aux évolutions.

## Un manager ouvert au monde et à la globalisation

Un responsable interviewé décrit sa vie de manager : pour lui 2 bureaux en Europe, un en Asie... Ses réunions d'équipe ont lieu le midi en visioconférence avec un collaborateur au Brésil, aux USA, au Canada, en Inde, en Suède, et... en France !



### Gérald Karsenti, président, HP France

*Le monde de l'entreprise est en perpétuelle mutation. L'innovation technologique accélère le pas, les époques changent... et avec elles, leurs dirigeants. Plus encore aujourd'hui, le manager doit faire preuve d'une formidable capacité d'adaptation face aux sollicitations internes et externes, renouveler son mode de management, favoriser la créativité des collaborateurs. En complément des compétences techniques qu'il faut savoir entretenir, un leader doit pouvoir faire émerger, voire libérer les talents de son équipe à travers un management de ses relations interpersonnelles adapté, une gestion de sa communication étudiée, tout en prenant les bonnes décisions au bon moment, et souvent vite.*



### Michel Franceschi, directeur des achats groupe, SODEXO

*L'idée que nous nous faisons du manager idéal a fortement évolué. Contrôleur ou gestionnaire il y a 20 ans, il doit être aujourd'hui en capacité de savoir s'occuper des hommes et des femmes, en termes d'écoute sociale, d'animation et de management ; de piloter en matriciel et de fonctionner en réseau ; de bien comprendre le client et d'anticiper l'évolution de ses besoins ; de disposer des qualités d'écoute, de relationnel, d'innovation et de vente.*

*La transformation managériale est devenue un vrai sujet. Aujourd'hui, chez Sodexo, tout le monde a compris que l'engagement des collaborateurs était un enjeu business, à l'exemple des appels d'offres internationaux qui prennent en compte cette dimension.*

Les managers de demain seront à l'image de leurs entreprises. Ils devront à la fois être proches de leurs territoires et ouverts au monde, cultivant proximité et culture internationale. Ils seront agiles dans leurs rapports aux autres dans un contexte interculturel. Enfin, ils devront associer quelques domaines d'expertises fortes et de réelles capacités managériales d'«embarquement» de leurs collaborateurs et partenaires. La dimension relationnelle créera les conditions de différenciation des entreprises entre elles.



### En synthèse

- Les sujets de transformation managériale et de lien social sont aujourd'hui abordés, sinon traités, au plus haut niveau des instances exécutives dans un grand nombre d'entreprises. Le contexte de crise et de transformation renforcent aux yeux des décideurs la dimension d'urgence du traitement social.
- L'accent est mis sur le développement des capacités managériales. Les domaines relevés sont ceux du leadership, de la prise de décision et de la recherche de coopération. L'idée d'un parcours managérial a été soulignée.
- Les rôles et missions du manager évoluent et certaines entreprises commencent à y travailler sérieusement. La dimension de pilotage, de facilitation, de détection et mise en lumière des talents, dotée d'un relationnel fort et d'un sens client élevé, sera de plus en recherchée et travaillée en interne. Cette évolution est un élément de réponse à la nécessité de rendre attractive la fonction de manager.
- Le management transversal est de plus en plus important. L'on commence à voir un management hors hiérarchie, pour des directeurs de programmes, des chefs de projets, des experts constitutifs de task forces internes, et qui ont un rôle important et reconnu dans l'entreprise.
- Insuffler un esprit de développeur, d'entrepreneur interne, ou intra preneur, et encourager les initiatives en préservant un droit à l'erreur sont des principes évoqués. Ils dépendent en grande partie du leadership et de l'exemplarité du chef d'entreprise et de direction générale. La mise en œuvre se heurte souvent à des blocages historiques, sociaux voire organisationnels.
- La prise en compte des comportements managériaux dans la rémunération des managers est une donnée naissante, encore peu développée ou souvent mal formalisée en tout cas. Mais ce thème nouveau est un axe d'amélioration très intéressant, fondamental pour certains même, pour responsabiliser et éléver le niveau de jeu des managers.

L'enjeu de reconquête du lien social et de transformation managériale est clairement identifié, une préoccupation majeure pour les entreprises. Avoir des managers impliqués dans la mise en œuvre de la stratégie, en capacité d'accompagner au mieux leurs équipes en donnant du sens, apportant de l'agilité et de la proximité, pour agir dans la complexité d'un monde global, voilà les enjeux de la transformation managériale.

# Entreprise numérique et réseaux sociaux créateurs de lien social, entre collectif et singularité

L'explosion du numérique génère des changements non seulement de métier, mais aussi de business modèles qui s'appuient de plus en plus sur du service et des offres plus complexes et sophistiquées. Tous les secteurs d'activité sont impactés de près ou plus indirectement. Elle se traduit également par de nouvelles manières de travailler, de nouveaux comportements à adopter et de nouveaux usages à impulser.

La globalisation change la donne, le multiculturel est omniprésent, le travail à distance s'amplifie, parfois en mode asynchrone, chez le client via de l'outsourcing, ... les frontières de l'entreprise se modifient, deviennent poreuses, le lien du collaborateur à un site géographique de l'entreprise s'étiole.

Dans ce monde ouvert et interconnecté, le management traditionnel doit désormais susciter l'initiative et l'innovation, être souple plus que contraignant, autorisant réellement la prise de risque et le droit à l'erreur. On en parlait déjà il y a 10 ans ! Mais là, les entreprises qui ne modifieront pas en profondeur leur «paradigme managérial» feront face en effet boomerang à des difficultés majeures. Enfin, ces bouleversements technologiques, doivent aussi être accompagnés au plan individuel et en équipe par un management qui prenne plus en compte le fonctionnement horizontal de l'entreprise et les remontées «bottom up», nourris de partage et d'implication du plus grand nombre.

Dans ce contexte d'hyper connections de tous d'ordres, à l'heure des grands réseaux sociaux, avec tous les modes de communication mis à disposition, dans l'entreprise, dans son écosystème, il peut apparaître paradoxal de rechercher encore et toujours à recréer plus du lien. Nous aurions déjà tout à disposition pour cela. Mais Internet change en profondeur les liens sociaux tissés entre les individus, il les complexifie. L'image, la vidéo, permet et permettra encore plus demain avec des systèmes de visioconférences plus performants de se voir, à défaut de se rencontrer, et c'est tout de même fondamental lorsque l'on parle de lien social. Mais là est bien l'enjeu fort pour l'entreprise de concilier et même d'imbriquer lien dit virtuel et lien réel, pour tisser des liens «forts et riches».

## 1. L'entreprise numérique : un équilibre réinventé entre le collectif et la singularité

En intégrant les technologies 2.0, 3.0 demain, au sein de leur organisation pour en améliorer la productivité, mieux gérer les connaissances, partager des informations et collaborer, les entreprises sont contraintes de repenser de nombreux aspects de leur organisation et de leur management. Voir même d'adapter leur culture d'entreprise à l'aune de cette nouvelle ère qui les invite à repenser les modalités d'interaction avec leurs salariés.

### L'impact du numérique sur le lien social est abordé sous les angles suivants :

- **Transparence et Confiance.** Afin de prendre part à la prise de décisions et de mieux intégrer les politiques suivies dans l'entreprise, les collaborateurs doivent disposer de toutes les informations nécessaires dans les domaines qui les concernent : une diffusion transparente des informations est donc indispensable au sein de cette nouvelle organisation, donnant dès facto un sens à tout projet et réengageant les équipes. La question de la transparence soulève aussi de nombreuses questions juridiques, entre autre relatives à la propriété et à la confidentialité des données, de nature personnelle ou professionnelle.
- **Communication.** Tout système interne de réseautage social requiert la mise en place d'un modèle de communication et d'interaction non hiérarchique. L'idée est que chaque collaborateur puisse apporter ses idées, ses suggestions ou ses commentaires. Les relations internes doivent reposer sur un modèle de collaboration et de communication ascendantes («bottom-up»), où les informations circulent aussi de bas en haut au sein de l'organisation, donnant là encore du sens aux équipes et favorisant engagement et coopération. La communication se fait immédiate, et en temps réel, avec les avantages mais aussi les pièges qu'il faut éviter.

- **Universalité.** Le fonctionnement d'une entreprise numérique ne doit pas connaître de limites, ni temporelles ni spatiales. Les dirigeants, les managers et les collaborateurs apportent leurs connaissances de façon atemporelle, pour que celles-ci puissent servir à tous. Aujourd'hui et demain.
- **Ouverture.** L'entreprise numérique comporte une dimension externe très importante. Toute organisation doit être tournée vers l'extérieur et chercher, à travers la collaboration et la communication, à tirer parti de toutes les opportunités et perspectives identifiées au sein de l'entreprise comme ailleurs. C'est pourquoi, le management doit intégrer pleinement cette nouvelle dimension d'ouverture ou de «lâcher prise» au quotidien et revêtir à son tour les comportements et usages du management 2.0. Il ne faut pas opposer ouverture et confidentialité.
- **Innovation.** L'innovation est au cœur de l'entreprise numérique. Elle doit être prête à affronter de nouveaux défis et à explorer de nouveaux modes de fonctionnement. Il convient d'encourager l'esprit critique constructif, l'autonomie, et la proactivité chez les collaborateurs, pour qu'ils suggèrent en permanence des changements et des améliorations dans une logique de progrès continu. La culture d'innovation doit être encouragée, voire même édictée en principe et valeur forte de l'entreprise.
- **Immédiateté.** C'est une règle d'or dans l'entreprise 2.0. Reposant sur le besoin d'optimiser le temps et les ressources humaines, les réseaux sociaux internes, comme les «devices» liés à la mobilité ou au travail à distance doivent permettre un accès immédiat aux connaissances partagées pour tous les membres : la possibilité pour tous, dirigeants, managers et collaborateurs d'utiliser de nouveaux contenus pertinents de façon immédiate.
- **Culture participative et mise en valeur des collaborateurs.** Au-delà des processus et des technologies utilisés, le fonctionnement d'une entreprise numérique repose essentiellement sur l'attention portée aux collaborateurs. Le recours à un réseau social interne par exemple, doit leur permettre de s'épanouir et de partager leurs réussites... élément très utile pour garder intact motivation, engagement, coopération et lien. Virtuellement, via un réseau social d'entreprise ou une web conférence, ou de manière plus prosaïque en créant des rituels : réunions d'équipes, victoires fêtées, moments fun... Dès lors, le développement de compétences et de qualités humaines tant chez les managers que chez les collaborateurs visant à faciliter le partage de connaissances et la capacité à encourager et nourrir le débat même contradictoire s'avère précieux pour l'entreprise et son dirigeant.

## 2. Médias sociaux et coopération : le lien social au quotidien

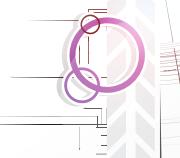
Si la coopération est devenue un mot fétiche, si elle est à ce point devenue un objectif central dans les entreprises, c'est qu'elle apparaît à la fois comme indispensable au succès pour relever nombre de défis auxquelles elles ont à faire face mais que néanmoins son développement rencontre des difficultés voire s'oppose à des logiques existantes.

Le caractère indispensable de la coopération tient d'abord au fait que la complexité des problèmes et des situations rencontrées nécessite une alliance de savoir-faire et de compétences sans cesse étendu et qu'une seule personne ou une seule partie de l'organisation ne peut y faire face. Ceci est vrai à la fois pour les situations quotidiennes mais encore plus dans des périodes de transformation radicale qui nécessitent une agilité où les différentes composantes de l'organisation doivent ensemble prendre des virages majeurs.

Mais la coopération est également une des conditions du bien vivre dans toute organisation parce que chacun de ces éléments y vient aussi pour vivre une relation, un lien, pour donner à la communauté de travail et n'est pas seulement à la recherche d'une rémunération ou d'une récompense en échange de son apport individuel.

Quant aux obstacles au développement de la coopération, ils sont plus nombreux encore.

Pensons d'abord à la complexité des organisations, la culture en silos favorisée par l'idée de spécialisation des fonctions et également une tendance à mettre en valeur et à individualiser les succès.



On citera également dans un autre ordre, la recherche de l'efficacité et la rationalisation à tout prix au détriment du temps apparemment perdu, de la machine à café aux fêtes diverses, anniversaires, naissances etc. dont chacun sait désormais l'importance pour maintenir un lien informel qui sert de terreau à des coopérations futures.

Enfin, l'incapacité à reconnaître ceux des collaborateurs qui sont plus que d'autres des faiseurs de lien, des médias, ceux qui apparaissent comme des ressources et des référents pour leurs collègues joue également un rôle important.

On trouvera en creux dans ces obstacles, les évolutions en cours qui permettront de redonner vigueur aux pratiques coopératives comme célébrer les succès collectifs, décloisonner les organisations, redonner du temps, identifier et valoriser les collaborateurs «médias».

Le champ lui-même de la coopération en entreprise peut se décomposer en trois domaines principaux.

Il y a d'abord celui du **partage d'expérience ou d'expertise** qui rassemble autour d'un thème donné ceux qui y ont un intérêt particulier et nombre sont les entreprises qui ont développé avec succès ce type de pratique. Il y a, ensuite, un **niveau de coopération que l'on pourrait définir d'opérationnel** qui voit, sur un processus donné, des entités ou des collaborateurs joindre leurs efforts souvent au bénéfice du client.

Cependant, ces coopérations, largement organisées, même si elles sont loin d'être évidentes ne recouvrent qu'une partie du champ du possible. Existe également une troisième forme qui peut faire la différence ne serait-ce qu'en terme de plaisir au travail qui pourrait être qualifiée d'informelle. C'est celle du quotidien, de l'entraide nécessaire entre les individus qui voit certains d'entre eux **aller au-delà de ce qui est strictement décrit dans les fiches de poste ou les procédures**.

Chacun d'entre nous connaît certains collaborateurs qui sont ceux vers qui on peut se tourner parce qu'ils sauront sinon trouver des réponses mais au moins contribuer à en trouver chemin : «prend du recul, essaie ceci ou voit un tel». Autant de phrases du quotidien souvent entendues mais malheureusement peu reconnues et récompensées. Dans ce champ, se trouvent également de nouvelles pratiques qui ont en commun de tendre à rompre l'isolement auquel sont souvent confrontés les salariés : tutorat, parrainage, mentorat sont autant de pratiques qui visent et réussissent à restaurer le lien social.

La réponse se trouve dans les médias sociaux aujourd'hui en pointe pour développer, soutenir ces trois formes de coopération. L'image du rôle qu'ils jouent dans notre quotidien, sollicités pour prendre le relais de formes traditionnelles souvent avec succès. Mais ces nouvelles pratiques, sans être des palliatifs, car elles ouvrent par elles-mêmes de nouveaux champs à la coopération ne peuvent prospérer que sous deux conditions. Il est d'abord nécessaire qu'elles soient ancrées sur un terrain favorable et soutenues au quotidien par des pratiques managériales elles-mêmes cohérentes.

Mais elles doivent également compléter et non pas remplacer le lien «physique». Ainsi, il est remarquable que l'ensemble des entreprises cherchant à développer le télétravail, ne le conçoivent le plus souvent que deux à trois jours par semaine afin de conserver un niveau d'attachement et de vivre ensemble qui ferait sinon passer ce qui apparaît comme des avancées comme un nouveau facteur d'isolement.

En terme générique, les bonnes pratiques dans ce domaine sont donc celles qui savent allier, la valorisation des personnes, le JE, tout en maintenant un NOUS qui donne sa force au collectif.

### 3. La transformation des usages de communication en entreprises

Plusieurs grandes tendances modifient le rapport au travail dans l'entreprise : l'émergence d'un souhait des salariés de connecter à tout moment au réseau de l'entreprise son terminal personnel et l'usage d'applicatifs pour ses besoins personnels ; le développement du nomadisme qui touche une part importante des salariés ; une communication qui évolue progressivement vers un communication plus

## Entreprise numérique et réseaux sociaux créateurs de lien social, entre collectif et singularité [Suite](#)

fréquente et plus courte par écrit, par instant messaging ou sms, au détriment de la communication orale. L'observation des comportements des individus en entreprise met en évidence un paradoxe «pro/perso». L'individu, notamment les populations actives les plus jeunes, souhaite une intégration croissante des deux sphères, «pro et perso», tout en conservant leur étanchéité. Faire une commande personnelle sur internet ou aller sur un réseau social dans ses horaires de bureau mais travailler le soir à la maison ou répondre en asynchrone à des sollicitations professionnelles. Ainsi, dans une étude publiée en 2012 par Orange Business Services et Bearing Point, 64% des employés souhaitent séparer leurs vies personnelle et professionnelle avec leurs outils de communication alors que 79% d'entre eux affirment rester en contact, occasionnellement ou en permanence, avec leur travail en dehors des heures ouvrées et que 84% déclarent utiliser des éléments personnels (PC, téléphone, email...) à des fins professionnelles.

De nouvelles habitudes de travail continuent à se développer, associant un besoin croissant de mobilité, de travail à distance, voire de télétravail, tout en étant constamment connecté à ses communautés. L'individu en entreprise à la fois nomade et sédentaire, développe de nouveaux réflexes dans son quotidien professionnel et devient **davantage acteur de la gestion de son temps**. Les employés sont davantage nomades (à l'intérieur ou à l'extérieur des locaux de l'entreprise). Près de deux tiers des salariés sont en situation de mobilité au moins une fois par semaine, un tiers presque tous les jours, et cette tendance au nomadisme va s'accentuer.

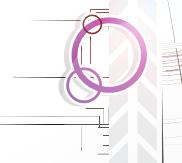
### Vivek Badrinath, directeur général adjoint, France Telecom / Orange

*La question des usages est intimement liée à celle de la recherche de nouveaux leviers de valeur dans un contexte européen de crise économique. Depuis 2011, amplifié en 2013, la question de la transformation des usages personnels de communication en entreprises est régulièrement abordée par nos clients B to B, qui ont pris pleinement conscience de leur évolution et des enjeux associés. Longtemps repoussée, elle est devenue une tendance de fond inéluctable - renforcée par l'émergence des DSI dans les comités exécutifs - pour laquelle les entreprises ont besoin de repères et de conseils. Ce sujet implique désormais toutes les fonctions de l'entreprise, direction générale, direction métier, direction des ressources humaines en charge de piloter l'interface entre métier et business. Elle nécessite de repenser les usages en entreprise, d'adapter l'évolution du système d'information, de prendre en compte les impacts humains, organisationnels et juridiques et d'accompagner les utilisateurs dans les évolutions de ces systèmes d'information. Le binôme DRH / DSI devient un acteur à part entière essentiel au succès de la transformation de l'entreprise.*

### L'évolution progressive des modes de communication

### Christine Wendling-Bocquet, directeur des ressources humaines et des moyens, CARSAT

*L'introduction de la messagerie a, comme dans toutes les entreprises, été le bouleversement le plus important dans la communication. Il a induit la rapidité de la diffusion des informations, et l'atomisation de celle-ci. La sur-diffusion de l'information questionne notre capacité à consacrer du temps à la «digestion» de l'information et au maintien de relations de travail qui ne doivent pas passer exclusivement par un champ dématérialisé.*



Progressivement, la communication en entreprise a pris de nouvelles formes, intégrant progressivement la vidéo et les réseaux sociaux, privilégiant aussi les modes d'interactions courts et informels de type SMS ou instant messaging au détriment de la communication orale. L'équipement grandissant des professionnels en Smartphone a contribué à l'émergence de cette tendance de fond.

L'information numérique a plusieurs caractéristiques : l'accessibilité ; la difficulté de traçabilité de l'aval : on ne sait pas qui dispose de l'information via les transferts de mail ; la confiance nécessaire envers les collaborateurs dans les usages de communication et la responsabilisation de chacun ; la difficulté de gérer la confidentialité ou la criticité du mail ; la permanence d'un mail sans mesurer le contexte.

#### 4. Des enjeux business nécessitant des coopérations de plus en plus fortes

Cette évolution des usages, communication écrite plus qu'orale, réponse asynchrone à des écrits, et l'affaiblissement de la communication directe est allée de pair avec de nouveaux enjeux business liés à des modèles économiques évolutifs, à une concurrence exacerbée, aux nouvelles technologies. Ces évolutions rendent beaucoup plus critique l'enjeu des coopérations entre métiers, entre clients et fournisseurs, en multiculturel, l'autonomie et la prise d'initiative au bénéfice du client. Dans ce cadre, les outils de travail des salariés, le poste de travail, l'accès en mobilité à des applications métiers, ne deviennent plus seulement l'affaire du DSI mais est un enjeu de coopération, d'efficacité au sein de l'entreprise.

#### Un dirigeant d'une entreprise de service de l'IT

*L'enjeu majeur d'une société de service est la réussite de la démarche commerciale et la réalisation du projet client. Un projet client est multidisciplinaire (avant et après la signature). Il nécessite une organisation par compétences (technique, offre, vente..). Face à un client, nécessité de conjuger des expertises au niveau local mais aussi international pour alimenter des centres de coopération.*

#### 5. Le rôle du top management dans l'émergence de ces nouveaux moyens de communications

*Les outils numériques sont une première réponse pour recréer du lien, mais leur adoption nécessite l'implication forte du Top management.*

Cette recherche de coopération renforcée, transversalité dans les échanges, de création de lien entre les salariés ne devient une réalité que quand le top management prend l'initiative d'évolution dans les modes d'organisation et l'usage des nouvelles technologies.

#### Utilisation de la vidéo-conférence pour que les gens qui travaillent à distance se voient, pour améliorer l'équilibre vie professionnelle/ personnelle

«La vidéo-conférence s'est développée quand les Comex ont commencé à l'utiliser, montrant ainsi l'importance des réductions de frais de transport mais aussi l'intérêt managérial à avoir des interactions de grande qualité via les salles immersives». Des nouvelles pratiques émergent dans certaines entreprises, comme de partager des moments de type convention managers ou événements festifs sur plusieurs continents en vidéo-conférence.

«A titre d'illustration, une entreprise a mis en place un projet zéro mail pour améliorer l'efficacité collective de l'entreprise, retrouver du temps de management, améliorer les processus internes et valoriser les collaborateurs. Le constat de départ a été celui d'une inefficacité relative de l'usage du mail qui devient un substitut à se parler et à

manager. Ils ont pris conscience que le mail était devenu l'interface majeure du salarié avec l'entreprise. Par ailleurs, ils ont constaté que les jeunes étaient très interrogatifs vis-à-vis du mail et ne l'utilisaient plus. Il y a donc un enjeu d'attractivité de l'entreprise et la prise de conscience qu'il fallait mieux se parler plutôt que de s'écrire. Le mail étant souvent utilisé quand il y a un désaccord, pour un effet parapluie...avec la mise en place d'une charte du bon usage du mail qui a réduit de 25% l'usage du mail. L'ensemble des processus a été repris pour les certifier zéro mail.»

## 6. Les réseaux sociaux d'entreprise pour dépasser les avatars, un sujet en pleine émergence

### Le réseau social d'entreprise, 70 % du CAC 40 en dispose ou disposera bientôt, l'exemple GDF SUEZ

La branche Energie Services de GDF SUEZ a lancé dès 2009 une démarche de knowledge management avec 9 groupes d'intérêt, animés et sponsorisés par un membre du Comex. Ce développement a connu rapidement un grand succès au travers de réunions, d'un site internet dédié, de visites techniques organisées, d'un plan de communication particulier. Néanmoins ses limites sont apparues assez vite : dépendance de l'animateur, sujets hors enjeux business, sujets non renouvelés, échanges peu accessibles et assez lents.

A la mi année 2010, il était décidé de renforcer le dispositif pour être plus réactif, centré sur les vrais besoins opérationnels (échanges d'expériences et de savoir-faire), efficace et peu coûteux tout en assurant la rapidité des échanges. Le réseau social d'entreprise est alors apparu comme une solution innovante intéressante. Orienté business, largement ouvert en interne, permettant de mutualiser les compétences, très réactif par le forum et les questions-réponses en quasi temps réel, le réseau «MindShare» allait connaître après une première période de test avec une vingtaine d'utilisateurs, un déploiement à l'ensemble des Business Units de la Branche en six mois, soit 800 utilisateurs dans 25 pays pour 17 groupes thématiques, déployés de mars à juillet 2011.

Depuis, il s'agit de se familiariser avec cet outil, centré sur les besoins des utilisateurs, basé sur la technologie du web 2.0, en authentification automatique, avec un outil de traduction intégré, permettant de : trouver des contacts experts d'un domaine, participer à des discussions thématiques, poser des questions à la cantonade, partager des documents, lancer ou partager des enquêtes ou des sondages, héberger des groupes projets.

Après deux ans de fonctionnement, plus de 3 400 collaborateurs sont connectés, 69 groupes thématiques ont été créés, 90% des questions posées ont trouvé réponse, toutes les BUs ont alimenté soit en question soit en réponse des sujets technico-commerciaux. L'essentiel du succès provient de l'échange entre collaborateurs sur les demandes permettant d'enrichir les offres en proposant des solutions éprouvées ailleurs, en s'appuyant sur des références qui auraient pu ne pas être connues, du partage des contacts et des expertises sur des sujets très techniques. Le Groupe GDF SUEZ implanté internationalement a beaucoup à gagner en partageant les expériences de ses BUs. Le réseau social évite, sur des thèmes donnés, de produire une quantité non négligeable de mails ou de recherche de contacts compétents, permet de monter en gamme sur les sujets intéressant les participants aux divers groupes, met en contact des personnes qui ne se seraient jamais rencontrées en abolissant l'obstacle de la langue grâce au traducteur intégré.

Maîtrisé par l'inscription individuelle des collaborateurs, fonction de leur intérêt personnel, aux groupes thématiques, le réseau MindShare est devenu un véritable outil de travail sur les sujets innovants et les avancées technologiques propres aux métiers de l'énergie. Il représente un véritable levier pour la création de valeur dans l'entreprise, en s'appuyant sur le professionnalisme et l'expertise de toutes les compétences déployées dans le monde entier. En un mot, le réseau social c'est la force du collectif participatif, entre participants identifiés et responsables conscients.



## GT Location, le réseau social pour recréer du lien, redonner la parole aux collaborateurs

Chez GT Location, le choix du réseau social a été proposé par un membre du comité de pilotage de la démarche Grandir Tous Ensemble, démarche dont l'objectif principal est de redonner la parole à nos 1300 collaborateurs dont la très grande majorité est constituée de conducteurs de poids lourds. Ils sont donc souvent isolés, chez nos clients et n'ont pas d'accès à un poste informatique. Notre volonté de les associer aux processus d'amélioration de l'entreprise, que ce soit dans le choix des matériels, dans la satisfaction des clients, ou dans des problématiques de communication et de management nous a amené à choisir une solution simple à laquelle ils pouvaient se connecter de chez eux.

Notre organisation en filiales régionales nous a conduits à privilégier un déploiement progressif au fur et à mesure du lancement de Grandir Tous Ensemble. Au cours de réunion, les salariés avaient eu l'occasion d'exprimer les axes sur lesquels ils estimaient que nous pouvions progresser. Le premier usage a été l'exploitation des rapports de ses réunions. Notre PDG ayant demandé à une centaine de collaborateurs d'évaluer son animation de l'entreprise, il a mis sur le réseau les résultats de leurs réponses et a invité tous ceux qui y accédaient à poursuivre le dialogue avec lui. Ensuite des groupes de travail ont été créés pour s'atteler à certains thèmes et ceci a constitué le troisième usage. Puis sont apparus des sujets transversaux à plusieurs filiales et avec eux un quatrième usage. Nous avons vu également apparaître des groupes parlant de sujets extraprofessionnels, renforçant ainsi la connaissance mutuelle des personnes.

Pour choisir l'éditeur du réseau, nous avons lancé un appel d'offres après avoir fait l'état des lieux du marché. Les deux finalistes nous ont mis à disposition des versions d'essai et nous avons demandé à des collaborateurs de l'entreprise de les tester. Les critères de choix ont été l'ergonomie et la simplicité de l'outil, d'une part, la capacité de l'éditeur à comprendre la démarche Grandir Tous Ensemble d'autre part. La dimension technique a été peu importante.



## Dispositif "T'chat - En live avec la DG !" chez Cofely Services

Cofely Services a lancé fin mars un dispositif de t'chat managérial adressé à l'ensemble des collaborateurs. Ce dispositif a pour principaux objectifs de créer un moment d'échanges directs entre la DG/Comex et les collaborateurs mais aussi de faire passer des messages autrement grâce à l'apport interactif du dispositif web 2.0. En amont où près de 130 questions ont pu être posées via une plateforme web dédiée et après le t'chat où les collaborateurs peuvent avoir accès en streaming vidéo, au best of de la séance. Le t'chat en direct lui repose sur les fonctionnalités offertes par la solution technique du web meeting (diffusion instantanée de PowerPoint, son, vidéo, questions avec possibilité de modération).

Destiné à aborder tant des questions générales d'actualités que des projets de transformation thématiques, ce RDV a vu pour sa première près de 230 connexions pour une audience estimée entre 750 et 900 collaborateurs (plus de 30 connexions de groupes supérieurs à 25 personnes). Il est à noter l'importance de la communication amont démarrée à J-15 (news intranet, push mail, teaser vidéo, affiches pour toucher les techniciens), de la mise en place d'un espace web dédié et pérenne, de la mobilisation du management de proximité dans la mise à disposition de salles pour les collaborateurs non équipés d'ordinateurs.

Les principaux retours ont montré que cet exercice a été perçu comme dynamique, moderne et anti-langue de bois. La possibilité de poser des questions en direct a renforcé cette impression «sans filet» qui a rendu l'exercice crédible. Notre directeur est apparu comme quelqu'un d'abordable et la présence d'un animateur interne a rendu la séance conviviale. La plupart des personnes connectées en ont parlé à leurs collègues, avec un effet prescripteur non négligeable sur les messages essentiels de l'entreprise.

## 7. Quelques données de cadrage pour nourrir la réflexion

Le numérique est jugé stratégique pour les directions générales des entreprises, signe d'une nouvelle ère et d'une réelle prise de conscience. Enfin, l'unanimité est quant à elle atteinte concernant la production de contenu, que la quasi-totalité considère comme un levier de succès dans l'exécution des stratégies sur les médias sociaux. Ce qui ne signifie pas pour autant qu'elles détiennent la recette miracle. L'on constate qu'aucune entreprise adoptant une stratégie numérique ne revient en arrière. Certains grands groupes comptent déjà... plus de 18 community managers en leur sein ! Plus de 800 postes de Community managers sont ouverts sur la toile. Nous observons la prise de conscience des dirigeants de l'importance de l'image employeur et la nécessité d'utiliser les réseaux sociaux pour attirer les talents ... et les fidéliser, d'accompagner l'adoption de la bonne net-attitude et de former au «network behaviour» : quels espaces sociaux investir, comment mettre en place une charte des réseaux sociaux, quels usages mettre en œuvre, quels comportements adopter, faut-il avoir une approche par essaimage et communautés métiers, faut-il repenser et accompagner la mise en place de nouveaux modes de management, quelles modalités de travail collaboratif promouvoir...

Près de 8 entreprises sur 10 en sont au stade expérimental sur les réseaux sociaux. Si les entreprises ont majoritairement intégré les réseaux sociaux à leur stratégie (58%), plus des trois quarts d'entre elles cherchent encore leur voie sur ces nouvelles plateformes. Idaos a réalisé un sondage auprès de 200 décideurs (direction générale, communication ou ressources humaines) de tous secteurs, il ressort bien entendu une nette progression de l'adoption des réseaux sociaux. Ainsi, 9 sur 10 jugent que ceux-ci répondent à un profond besoin de dialogue, de coopération et de communauté. Le même pourcentage considère que les réseaux sociaux vont d'ailleurs créer d'encore plus grands bouleversements à l'avenir. Pour autant, seule la moitié des décideurs interrogés a déclaré avoir une direction clairement identifiée pour coordonner leur action sur les médias sociaux. Pire : les deux tiers d'entre eux craignent que leurs entreprises ne soient pas en mesure d'influer sur l'e-réputation.

### En synthèse

Il y a urgence à changer de mode de gouvernance et de pratiques managériales alors que nous entrons dans une ère où la performance économique de l'entreprise, (déjà numérique ou en passe de l'être) repose avant tout sur son actif humain. Les mutations économiques laissent peu de place aux entreprises qui ne savent pas s'adapter à ce contexte mouvant où les partenariats et toutes formes de coopérations s'imposent. Désormais, la chaîne de valeur fait de l'innovation une démarche permanente. Le management doit vivre sa mutation et faire du capital humain l'atout maître de la compétitivité. La première bataille à gagner est celle de la confiance, de la responsabilisation et du management relationnel ... qu'il soit on ou off line. Cela va générer des adaptations dans les postures des managers mais aussi au sein des organisations, et ce à l'heure du management individualisé, où chaque collaborateur se revendique en tant que personne et plus seulement comme contributeur. L'enjeu est bien de que tous ces talents apprennent à travailler ensemble et puissent coopérer en trouvant matière à conforter leurs propres aspirations, tous unis par une convergence d'intérêts qui motive la création d'un groupe et le consolide avec le temps.

La recherche de lien et des liens est engagée, par tous les moyens, combinaison de réponses sophistiquées et de solutions simples, de bon sens, dans la conception et la mise en œuvre. «l'entreprise numérique» n'est plus nécessairement au cœur géographique du dispositif, les collaborateurs se retrouvent dans et en dehors, parfois sur le même lieu, via les réseaux sociaux. Mais elle offre des espaces d'échanges internes performants, ce qui est propice à recréer du lien social. L'on voit aussi que les entreprises testent et expérimentent de nouveaux outils notamment numériques pour tisser du lien, avant, le cas échéant, de les déployer. Face à un tel défi, le management est plus que jamais à la croisée des chemins pour créer l'entreprise numérique ... et la faire entrer dans la nouvelle ère.

# Partager ... une reconnaissance de l'engagement et de la performance ... mais partager quoi ?

La question du partage au sein de l'entreprise, même si elle est récurrente et régulièrement posée, apparaît comme un sujet sociétal majeur et pleinement d'actualité, qui couvre des réalités nombreuses, exacerbé les relations sociales, et fonde d'une certaine façon, l'ensemble des modes de coopération et de collaboration entre employeur et employé, et entre collaborateurs d'une même entreprise ou administration.

Au moment où le gouvernement cherche à développer plus de solidarités et pose la question du partage de l'effort comme de celui des richesses, pour faire face aux enjeux de l'emploi et de la dette, il pose aussi la question d'un renouvellement du cadre de travail et des règles qui s'y appliquent, sur lequel les partenaires sociaux ont dû réfléchir ensemble et s'entendre pour proposer début 2013 les bases d'un accord dont la philosophie se veut innovante et adaptée aux nouvelles contraintes de notre environnement économique (ANI).

Ce débat, entamé pendant la campagne présidentielle et relancé depuis régulièrement (écart de rémunération, très hauts salaires, TVA sociale ou mesures anti-délocalisation, licenciements «boursiers», RSE, ...) touche directement aux problèmes de compétitivité et de coûts, coût salarial comme coût actionnarial. Posé sous l'angle de la performance de l'entreprise, et donc de sa capacité à être plus efficace dans un environnement incertain et contraignant, il interroge plus largement la frontière entre responsabilité managériale et contribution salariale. Il pose la question de l'organisation des collaborations et des responsabilités dans l'entreprise, de ce qui peut ou doit être partagé entre tous les échelons de l'organisation, et d'une nouvelle organisation des modalités de production. Il pose in fine la question d'un nouveau contrat social entre dirigeant, salariés et actionnaires, répondant non pas uniquement à des préoccupations doctrinaires ou militantes, voire philosophiques mais sous-tendant les logiques de performance, opérationnelles et économiques, indispensables pour garantir un avenir à chacun et une prospérité collective.

Au travers de ces quelques lignes, l'Institut Esprit Service n'a d'autre ambition que d'ouvrir des pistes de réflexion et d'apporter des éléments de diagnostic concrets et des grilles de lectures aux dirigeants qui veillent au bon équilibre des relations au sein de leur entreprise, aux managers qui les animent et à l'ensemble des collaborateurs qui les vivent au quotidien pour imaginer un avenir plus prometteur. L'on se situe ici dans un travail exploratoire de repérage de pratiques, de sensibilisation voire de communication sur des convictions que nous portons. Le partage est ainsi vu à la fois comme un facteur de performance parmi d'autres, moteur de l'action de chacun, et plus largement comme un élément structurant de responsabilité sociétale.

Nous savons que le chemin sera long pour faire évoluer les pratiques et changer la donne dans sa globalité, qu'il est peut-être porteur d'une utopie dérangeante, mettant l'accent autant sur le besoin d'équité que d'exemplarité, mais nous l'espérons, qu'il sera aussi source d'un nouveau contrat social à imaginer et mettre en œuvre.

## 1. Le partage un sujet passionnel qui recouvre une modernité nouvelle

Poser la question du partage sous l'angle de la performance de l'entreprise dans un contexte incertain et mouvementé revient à réinterroger en premier lieu la frontière entre responsabilité managériale et contribution salariale, entre niveau d'effort, niveau de responsabilité, niveau d'engagement et niveau de rémunération. La question touche ce qui peut ou doit être partagé entre tous, à tous les niveaux de l'organisation, et in fine le sujet du nouveau contrat social entre dirigeants, salariés et actionnaires.

A titre d'illustration, le 3 mars 2013, la Suisse a adopté une loi destinée à encadrer les rémunérations des dirigeants des entreprises cotées en bourse. En France, la question de la sur-taxation des hauts revenus est aujourd'hui tranchée, comme celles des «super bonus» dans le monde de la finance, ici ou ailleurs. Des accords d'entreprises récents mettent

Partager ... une reconnaissance de l'engagement et de la performance ... mais partager quoi ? [Suite](#)

en avant des logiques de solidarité et de partage du temps de travail et de la rémunération (gel des licenciements et baisse de la masse salariale) comme alternative à l'incertitude qui grandit, individuelle et collective, et la fragilité des entreprises que chacun veut voir transitoire et passagère.

Nos sociétés, prise dans leur globalité, sont en quête de réponses, dans un environnement à plus forte contrainte et plus grande complexité. Aborder la notion de partage amène à des considérations économiques mais aussi politiques de modèle de société.

## 2. Le partage des bénéfices, vecteur d'engagement durable

Domaine classique de la plupart des théories du partage, les fruits de la croissance et donc les bénéfices doivent être naturellement partagés entre les actionnaires et les salariés, selon les modalités existantes et à parfaire. Historiquement, le partage – entendu au sens partage des richesses ou des fruits de l'entreprise et donc de l'action collective – a été encadré à travers les dispositifs de participation et d'intéressement.

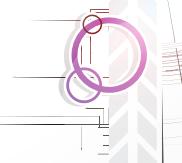
Le premier, la participation, a le mérite de poser un principe fort qui est malgré tout rigide et à dépasser pour s'adapter au mieux à la diversité des situations couvertes, en fonction du besoin en capitaux propres, du business modèle de l'entreprise, de la typologie des actionnaires, volatiles et zappeurs, ou pérennes type actionnariat familial, de sa taille et structure capitaliste, (il suffit de regarder les disparités entre niveaux de participation versés dans les entreprises du SBF 250 pour se convaincre de l'utilité de faire évoluer les modalités d'application et intégrer notamment les nouveaux modèles économiques, moins consommateurs en capital et plus générateurs de valeur ajoutée).

Le second, l'intéressement, est plus souple et sujet à négociation collective, il a le mérite de corriger les limites du dispositif de participation en redonnant une forme de cohérence avec les résultats affichés, mais il demeure également peu évolutif alors que l'environnement économique et les enjeux des entreprises, se modifient en profondeur et rapidement. Une réflexion de fond et renouvelée des dispositifs existants nous semble être une voie nécessaire de progrès social.

Plus largement l'existence très développée d'une politique de rémunération variable participe de cette volonté de rémunérer de façon distinctive et de partager les revenus de l'entreprise (puisque la masse salariale variable impacte de facto les résultats économiques de l'entreprise, et est pour partie indexée sur les résultats prévisionnels) en fonction de la contribution effective (mais souvent difficilement individualisable) de chacun à la réussite de l'ensemble. Mais cette approche fondée sur des critères individuels se heurte aux limites de l'individualisme et n'est pas génératrice de coopération. Prenons le cas des entreprises qui mettent en place en ce moment un indicateur unique au niveau mondial, unique et fédérateur, à la base des négociations plus spécifiques par zone, entité, ... une illustration d'une forme particulière du partage au cœur de la coopération.

Enfin, la question se pose au-delà et concerne le partage de la valeur créée. Les différents modèles d'organisation ou de répartitions du capital social de l'entreprise témoignent de la même façon de cette volonté de partager les fruits des résultats et d'orienter la performance individuelle au service de la performance collective.

Ainsi, les dispositifs de rémunération sous forme d'actions – au sens large du terme, quels que soient les dispositifs retenus et même si leur usage est très restrictif et limité à certaines catégories de salariés (épargne salariale investie en capital, actions gratuites, stock option, BSA, phantom share, etc) peuvent, sous certaines conditions, participer de cette idée que les richesses produites reviennent en partie et de façon différée à ceux qui ont contribué par leur travail et leur engagement, par leur performance et leur valeur ajoutée, à les générer dans le temps. Mais il n'est pas sûr que



toutes les parties prenantes soient réellement prêtes à cette autre conception de la répartition des richesses créées par l'effort de tous. Parmi les freins et blocages observables depuis plus de trente ans, se trouvent des attitudes et arguments souvent plus idéologiques que pragmatiques, et ceci y compris dans la sphère actionnariale.

Le sens donné au mot **performance** et le niveau d'implication dans l'atteinte des objectifs collectifs est forcément différent quand on est associé durablement (il suffit de voir la réussite du modèle de «coopérative câlée» développé par Essilor par exemple). Aujourd'hui, il peut apparaître cohérent de considérer que ce thème du partage, au sens d'une répartition crédible parce que significative, s'intègre dans la logique de la responsabilité sociétale des entreprises qui est un enjeu naissant dont les finalités sont encore mal perçues. Mais limiter la question du partage aux seuls profits de l'entreprise est forcément réducteur et insatisfaisant, en tout cas décalé par rapport aux besoins (et possibilités) des entreprises confrontées à des challenges nombreux, complexes et aux aspirations nouvelles des salariés. Le but in fine étant de créer les conditions d'une mobilisation de toutes les énergies possibles au service de l'avenir des entreprises et donc de l'emploi de tous, et pas seulement du devenir personnel de tel ou tel.

### 3. Partage des décisions, la recherche de la performance par l'adhésion

La stratégie relève du domaine de la direction générale, qui a pour mission de définir la vision, l'ambition organisationnelle, et de donner du sens au projet et à l'action de chacun. L'étape ultime de l'arbitrage est difficilement partageable, même si les dirigeants peuvent l'exercer de manière solitaire ou solidaire... et peuvent s'appuyer sur des ressources externes pour les y aider ou combler leurs éventuels «trous d'air» stratégiques. La stratégie, comme choix de la manœuvre de référence, est la traduction autant que l'incarnation du projet managérial, de la vision de l'orientation que le dirigeant veut donner à son entreprise. Elle repose sur une analyse de la situation, interne et externe, sur un diagnostic qui peut bien sûr être partagé et construit avec les collaborateurs, dans une démarche participative mais qui fonde le champ des possibles comme des contraintes au sein desquelles le dirigeant définira le «terrain de jeu» sur lequel il veut engager son entreprise. Encore faut-il qu'il s'inscrive lui-même dans l'entreprise, sur le moyen terme. Il faut néanmoins qu'il soit en capacité d'être transparent et de faire partager le sens de ses orientations structurantes avec tous ceux qui auront à les mettre en œuvre, à les vivre. Les salariés le feront avec d'autant plus d'efficacité qu'ils se reconnaîtront dans le projet d'entreprise, en comprendront la pertinence et la cohérence, et seront en capacité de resituer leurs actions au quotidien dans le cadre de leur propre feuille de route, leur «agenda», en confiance par rapport aux choix qui ont été faits et communiqués avec netteté. Le partage de l'ambition dans une volonté de coopération mobilisatrice impose de réconcilier ambitions collectives et objectifs individuels, même si l'ambition collective est par nature plus diluée dans le temps et doit s'inscrire dans la durée.

Dario Tarantelli, président, *Ekara*

 Le partage des décisions est un important levier de performance de l'entreprise. En mobilisant l'intelligence collective, le partage permet de faire grossir le gâteau !

Partager ... une reconnaissance de l'engagement et de la performance ... mais partager quoi ? [Suite](#)

Mais l'approche et la responsabilité stratégiques ne peuvent pas se résumer à du «top down». Nous partons du postulat que la grande majorité des collaborateurs souhaite pouvoir faire partager leurs idées (sur l'approche client, l'évolution des offres, l'innovation... le lien social, tout ce qui relève de la sphère professionnelle, voire même personnelle) qui peuvent concourir à l'amélioration des performances de l'entreprise. Il est indispensable en effet de les solliciter largement pour formaliser le diagnostic, identifier les enjeux et les zones de progrès, dimensionner les ressources au regard des orientations stratégiques. Dans tous les cas, ce qui est important est d'accepter que soient questionnés et expliqués le sens, la cohérence et la légitimité de la démarche engagée.

Une fois les orientations décidées, le choix des moyens pour les mettre en œuvre doit être largement délégué. Churchill avait coutume de dire «pour décider, il faut être un nombre impair, et 3 c'est déjà trop». D'accord ou pas avec cette citation qui fait débat, force est de reconnaître les enjeux de la compétition que se livrent les entreprises. D'abord pour leur survie, ensuite pour leur développement, ils justifient un partage des prises de décisions à tous les échelons de l'entreprise, et la mise en œuvre de démarches ou d'approches managériales plus participatives afin de mieux associer chacun à la manœuvre stratégique de référence, traduite avec de la flexibilité.

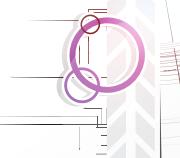
Le partage des prises de décisions opérationnelles s'impose de plus en plus à tous les échelons de l'entreprise, d'autant plus dans des organisations qui deviennent de plus en plus horizontales. Ce partage, pour ne pas rester une incantation vaine, suppose l'acceptation assumée d'une diversité de pratiques dans les organisations. Il s'appuie la mise en œuvre de démarches et d'approches managériales plus participatives et collégiales, afin d'associer chacun à ce qu'il a à faire. Le transfert d'une part de la responsabilité collective s'inscrira dans cette volonté d'atteindre les objectifs fixés.

### Gérald Karsenti, président, HP France

*Dans les grands groupes internationaux, les transformations managériales sont impulsées à la fois par le comité exécutif de l'entreprise et en fonction des contextes locaux, par les différentes filiales. Le comité de direction France articule par exemple un plan stratégique décliné autour de quatre volets. Trois d'entre eux visent l'environnement des collaborateurs : le bien-être et la motivation, le développement des femmes et des hommes et la diversité, le One HP, la quatrième initiative s'intitule Volume et Valeur pour la Croissance. Notre communication s'articule en grande majorité autour de ces quatre axes forts, notamment via des «coffee talk» trimestriels, des webcasts, notre journal interne 'Nous@HP', notre newsletter et bien entendu notre intranet. L'ensemble des actions drainées par ce plan permettent de concrétiser au quotidien notre projet d'entreprise et donner un sens à la stratégie de HP et du management français.*

## 4. Les valeurs qui favorisent le partage

La sensibilisation ne doit pas déresponsabiliser les collaborateurs qui ont d'abord besoin pour adhérer de comprendre le défi à affronter puis la pertinence qui a amené au choix stratégique retenu. L'exercice est difficile et complexe. Il s'appuie nécessairement sur une écoute de chacun et une communication bien structurée et adaptée à chaque niveau, sur la capacité à diffuser et nourrir de façon homogène l'ensemble des managers, devant jouer leur rôle de relais, ascendant et descendant. Cela doit s'organiser en situant chacun dans le scénario défini, afin qu'il identifie clairement son rôle et si possible la plus-value qu'il apporte et qu'il en retire. Il s'agit donc «d'équiper» chaque niveau hiérarchique des éléments de discours et de réponse aux objections qu'il aura à gérer.



La subsidiarité consiste à laisser prendre la décision au bon niveau en déléguant, en évitant ainsi de tout centraliser. La confusion entre cohérence et centralisation est un contresens fréquent chez les managers « jacobins ». La subsidiarité peut être un moyen efficient de faire adhérer ses collaborateurs à un projet global en leur donnant un rôle actif. Par ailleurs, la compétence locale s'avère souvent meilleure, pour un problème de terrain, que celle d'un directeur du siège. Enfin, accorder sa confiance à ses collaborateurs en leur transférant une partie de son pouvoir de décision se traduit souvent par un effet miroir. Le collaborateur sera plus enclin à accorder sa confiance en retour à une direction qui aura su déléguer.

En parallèle, il semble possible de dégager quelques principes transverses vers lesquels il conviendrait de tendre : l'équité, la transparence et la justice, et la pédagogie. Les trois étant étroitement liés.

L'équité est par nature subjective puisque liée à la perception qu'en a chacun d'entre nous. Elle ne peut donc constituer une référence absolue mais devrait inspirer les travaux de définition de toute politique salariale, et plus généralement de redistribution des richesses coproduites. Pour que cette équité ait des chances d'être reconnue, les bonnes pratiques font ressortir plusieurs points. L'ensemble des collaborateurs doit être traité suivant les mêmes principes de rétribution : compétence, performance, risque... du salarié au directeur général. La rétribution doit être abordée dans sa globalité : rémunération fixe et variable, mais aussi l'ensemble des avantages en nature aussi bien que les clauses de fin de contrat et de rupture. Un résultat collectif négatif ne s'oppose pas à l'attribution de primes individuelles. Cela paraît même indispensable pour soutenir les efforts de redressement ou ceux liés à des investissements dont la rentabilité est décalée dans le temps, même si ceux-ci doivent être nécessairement adaptés à une plus forte contrainte économique. Enfin, la question sensible de l'échelle des salaires mérite d'être abordée.

La transparence et la justice sont le complément indispensable. Sans transparence ni justice, le sentiment d'équité ne peut pas exister. La vraie question est de savoir jusqu'où aller. Cela implique également que les responsables en charge de la définition de cette politique salariale et leur composition soient clairement identifiés, et désireux de mettre en pratique ces valeurs fortes, y compris sur ce qui les concerne. Elle s'oppose donc aux comités de rémunération qui prennent leurs décisions en l'absence de tout contrôle ou de toute lisibilité. Il en est de même sur la répartition des éléments accessoires de rémunération, comme des avantages extra financiers.

 Jean-François Verdier, directeur général de l'administration et de la fonction publique, Ministère de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique

Les fonctionnaires y compris l'encadrement dirigeant ont ressenti un étalement du lien avec l'autorité politique, mis en évidence lors de la RGPP. L'enjeu est bien de restaurer la ligne managériale dans ses droits et devoirs afin d'assurer pleinement le relais d'informations descendant et descendant indispensable pour recréer les conditions de la confiance au sein de la fonction publique. Le travail nouvellement mené sur les valeurs devra être la base de notre politique RH. Les managers investissent le champ des RH, qui était le plus souvent laissé de côté, et cette nouveauté s'explique pour partie par le travail d'acculturation des managers à la problématique RH.

Partager ... une reconnaissance de l'engagement et de la performance ... mais partager quoi ? [Suite](#)

Enfin, la communication auprès des collaborateurs permet à l'équité, la transparence et la justice de trouver une plus forte légitimité. Si elle n'est pas monodirectionnelle mais soumise au débat, elle aidera à faire comprendre et à faire appliquer les règles, enjeux et possibilités en matière de politique salariale, et en aval pour justifier, avec courage, les choix faits parmi l'ensemble de ceux possibles. Les modèles de nombreux cabinets (conseil, audit, avocat, ...) peuvent paraître au regard de ces exigences assez séduisants. Le fait que les dirigeants soient également associés / entrepreneurs / actionnaires facilite la définition de l'équilibre entre dividendes, investissements / provisions et masse salariale. L'accès au cercle qui a la décision est officiellement fondé sur le mérite et l'excellence du parcours du collaborateur qui inscrit sa performance dans la durée. La question des impacts du modèle sur la cohésion de l'ensemble demeure posée.

### **Marie-Lise Raoul, directeur général adjoint, CEGOS**

*L'actionnariat salarié étant très développé chez CEGOS, nous avons toujours cherché à développer la culture économique de l'ensemble de nos collaborateurs, pour leur donner les clés nécessaires à la compréhension de l'environnement et des grandes décisions que l'entreprise est amenée à prendre, la culture économique s'est ainsi étendue, elle est plus partagée.*

*Il en est de même concernant notre volonté de développer les compétences managériales afin d'aider chaque manager à être un relai auprès de ses équipes, capable d'expliquer les décisions stratégiques, de comprendre les questions que les collaborateurs peuvent se poser et d'y répondre avec simplicité et efficacité. La pédagogie est un élément clé de notre mode opératoire, et de notre réussite.*

## **5. Le partage de la connaissance et la valorisation du capital humain, élément de cohésion et de fierté d'appartenance**

Le savoir constitue un des patrimoines les plus importants de l'entreprise. Là encore, la réflexion sur son partage est clé pour revisiter l'équilibre collectif entre les différents contributeurs et in fine contribuer à la valorisation du capital humain, mais aussi de la performance de l'entreprise. Le développement de logiques d'échange et de partage de la connaissance (savoir, savoir-faire, compétences, ...) peut s'exprimer à travers l'information et la formation des collaborateurs : redéfinir les objectifs pour accompagner les transformations et les mutations profondes des entreprises, optimiser les moyens alloués à la mise en œuvre des stratégies définies, densifier les rythmes d'apprentissage, mettre en commun les expertises et les acquis historiques. La capitalisation de ces connaissances et la capacité à les mettre à disposition constituent un enjeu clé de pérennité de l'entreprise, et un enjeu de compétitivité dans la durée. Le partage suppose pour autant de se poser la question de la sécurisation de cet actif.

Ces logiques de partage et d'échange doivent se poursuivre dans le dialogue entre génération qui peut être organisé et structuré, la mobilité des parcours et des compétences qui doit être accompagné, la capacité à coopérer au-delà des clivages usuels (géographique, fonctionnel, hiérarchique, ...) pour générer de la confiance, dans la nécessité de comprendre et intégrer l'émergence disruptive des médias sociaux dans l'entreprise, avec un gap générationnel important, et donc aussi, un besoin de rééquilibrage.



Il porte enfin et plus largement sur l'employabilité des collaborateurs, pour favoriser leur développement et les équiper utilement pour faire face aux enjeux de mobilité de toutes natures, métier, territoriale ou sectorielle qu'ils auront à affronter au cours d'une vie professionnelle qui sera de plus en plus caractérisée par des mutations fréquentes dans les années à venir. La capacité de l'entreprise à sécuriser l'avenir professionnel de ses collaborateurs au-delà du périmètre de sa seule société devient un enjeu de responsabilité sociale et sociétale.

En conclusion, qui dit partage renvoie aussi au partage de difficultés éventuelles. Vouloir partager suppose une prise de responsabilité de tous, une «pleine conscience» des enjeux, une acceptation des aléas à la mesure des responsabilités, un dépassement des préjugés de chacun, acteurs du dialogue social, pour élargir le champ des possibles et se projeter ensemble vers un avenir estimé crédible et souhaitable par tous. Il s'agit de repenser un contrat social, à la fois plus solidaire et plus réaliste des cycles qui gouvernent nos économies, plus équilibré aussi, pour que chacun y trouve le moteur de son propre développement et les raisons de son engagement.

# Et maintenant ! Un regard renouvelé sur l'entreprise et son approche sociale

Nous cultivons le paradoxe en terminant cette publication et la mise en perspective du travail d'enquête conduit avec nos adhérents par le thème du nouveau modèle social. Mais l'enjeu est bien là ! La modernité de nos entreprises va et de plus en plus provenir de la richesse et de la nouveauté des échanges entre l'ensemble des parties prenantes et des acteurs qui «font» l'entreprise.

Si des avancées réelles ont pu être mises en évidence sur la transformation managériale et la remobilisation des salariés, le rôle des acteurs du dialogue social et l'engagement des actionnaires restent insatisfaisants. C'est dans une confrontation, saine, revendiquée... assumée, d'intérêts et de points de vue des parties prenantes que l'on trouvera un nouveau souffle. Que d'énergie et de confiance perdues aujourd'hui à traiter de sujets périphériques ou secondaires, parce que les feuilles de route de chacun des acteurs sont mal définies. Que de dysfonctionnements relevés nés de décisions contradictoires voire incohérentes. Les forces vives doivent s'orienter vers la compréhension et la mise en œuvre de réponses justes et équilibrées, adaptées au monde nouveau dans lequel l'entreprise évolue.

Nous vous proposons de terminer la publication avec des regards et des expériences d'entreprises qui s'engagent dans la construction de la nouvelle ère et y jouent pleinement leur rôle.

## Bruno Debatisse, directeur des ressources humaines France, Legrand

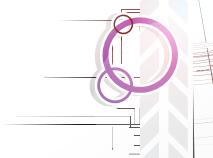
*J'ai formulé l'hypothèse de départ que l'efficacité de l'entreprise reposait avant tout sur la motivation des salariés, il s'agit donc d'adapter l'entreprise aux enjeux économiques tout en maintenant un équilibre accepté par les salariés, c'est là que se situe le pacte social. L'objectif est de favoriser la cohésion pour obtenir la contribution du plus grand nombre, et passer d'un modèle social historique à un modèle social adapté à l'évolution du monde. Le modèle social historique reposait sur une entreprise stable et sereine avec un niveau d'exigence variable, des carrières «familiales» complètes sur un même site, une promotion interne accompagnant le développement régulier du Groupe pendant plus de 50 ans. Le modèle social en construction s'appuie, lui, sur une entreprise agile et très performante, avec un niveau d'exigence accru en voie de généralisation et un rythme de changement soutenu en échange d'une relative sécurité de l'emploi et de recherche de perspectives de carrières internes ou externes.*

*Certains managers se voient confier des conduites de changement complexes (réorganisation, regroupement de périmètres, changement de localisation de périmètre, reconversions etc.) dans un environnement très évolutif. Ils doivent être spécifiquement formés et accompagnés pour cela. Nous avons donc mis en place une formation «management et changement» qui porte principalement sur la conduite de projet et les relations sociales. Depuis quelques années, nous avons rénové les relations sociales et les managers doivent comprendre cette rénovation et même y participer.*

*Dans ce contexte, la fonction RH évolue vers une double dimension de service client et de conseil pilotage des managers, avec la création pour une plus grande proximité de binômes managers et responsables RH. Ceux-ci doivent connaître le périmètre qui leur est confié : sa vocation, ses enjeux, son organisation et chacun de ses membres.*

## André Hartmann, directeur exécutif ressources humaines et fonctions support, Radiall

*Comment déverrouiller le dialogue social ? Nous avons l'habitude de parler directement. Nous faisons preuve de pragmatisme et essayons de nouer un dialogue à l'allemande. Il faut construire la confiance dans la durée avec les partenaires sociaux. En abordant les vrais sujets et en acceptant le principe de la négociation.*



## Un nouveau regard

### Mon entreprise est-elle une entreprise du comment ou une entreprise du pourquoi ?

Telle est la question que tout dirigeant doit se poser s'il veut créer un vrai lien avec ses collaborateurs. L'entreprise du comment est organisée autour de procédures très précises qui régissent les actions de chacun des collaborateurs et chaque manager aura tendance à vouloir conserver le contrôle de l'action des membres de son équipe. L'entreprise du pourquoi a défini une stratégie et précisé l'esprit qui doit lui permettre de la réaliser mais elle laisse à chaque collaborateur une autonomie réelle dans son action.

Plus fondamentalement, le regard que portent ces deux entreprises sur leurs collaborateurs est diamétralement opposé. L'entreprise du comment recrute des collaborateurs selon leurs compétences et attend d'eux uniquement qu'ils exécutent les tâches qui leur incombent ; la confiance est soumise à la réalisation des tâches. L'entreprise du pourquoi recrute des personnes selon leur potentiel et cherche à développer en elle leur esprit de responsabilité ; la confiance se nourrit dans la relation. Lorsqu'une tâche n'est pas exécutée comme prévue, l'entreprise du comment voit cela comme une faute tandis que l'entreprise du pourquoi privilégier l'hypothèse que c'est une erreur.

Dans une entreprise du comment, le lien avec les collaborateurs est tenu, l'application du principe de subsidiarité est impossible dans la pratique car les différents niveaux de managers sont naturellement orientés sur le contrôle et, ce faisant, limitent les possibilités de prendre des initiatives, les fonctions supports sont centralisatrices et se veulent les garantes de la cohérence... La connaissance ne se diffuse pas.

### Comment passer d'une entreprise du comment à une entreprise du pourquoi ?

Il ne s'agit pas d'une simple évolution mais une conversion profonde, un changement de point de vue radical. Mais sa radicalité n'empêche pas d'envisager de le faire par étapes successives. Il faut préparer les esprits. Il faut que le dirigeant soit porteur du projet, qu'il identifie les personnes qui peuvent l'aider à l'incarner pour rendre rapidement visibles les changements à mettre en œuvre. Ensuite il est souhaitable d'impliquer le management intermédiaire tout en lançant la démarche d'écoute des salariés presque simultanément pour montrer la détermination dans l'action.

Le temps d'écoute des collaborateurs est essentiel pour bien comprendre ce qui limite aujourd'hui leur responsabilité dans l'action et pour identifier ce qui leur montre qu'on ne leur fait pas suffisamment confiance. Après, il est primordial de les amener à définir eux-mêmes les chantiers prioritaires et de les accompagner dans la conduite de ces travaux. Il faut alors lutter contre la tentation de réappropriation de l'action par le management intermédiaire. Plus les collaborateurs vont au bout de leurs idées en chiffrant les coûts et en estimant les gains potentiels, plus leur adhésion sera forte ensuite.

Si elle est également essentielle, l'implication du management intermédiaire est plus complexe. Les entreprises qui ont expérimenté cette reconquête en profondeur du lien reconnaissent généralement que certains de leurs managers ont été éprouvés par le passage d'une autorité hiérarchique traditionnelle à une posture d'accompagnement.

Accompagner suppose en effet de ne pas présupposer les besoins des équipes mais d'attendre qu'elles les expriment. Et souvent les managers n'aiment pas cette position d'attente qui leur donne le sentiment que leurs missions ont perdu du sens : ils peuvent vivre une vraie crise identitaire : A quoi servons-nous si nos collaborateurs n'ont plus besoin de nous pour résoudre les problèmes quotidiens ? A quoi servons-nous si'ils contrôlent eux-mêmes leur travail ? Le dirigeant est alors confronté à l'expression de peurs, de colères, de tensions entre personnes et il doit être prêt à les accueillir, sans jugement et sans crispation, en étant conscient que cela fait partie du processus qu'il a initié. Il doit simplement rester ferme dans la mise en œuvre du processus en ayant foi en l'intelligence collective.

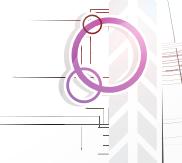
## Et maintenant ! Un regard renouvelé sur l'entreprise et son approche sociale Suite

L'implication du middle management passe alors par une communication directe, une écoute en temps réel des questions qu'il se pose, des temps de travail collectif sur le nouveau rôle, sur la confiance, sur les valeurs ... et des entretiens individuels d'accompagnement. Il est indispensable de mettre à son profit le processus qu'il doit mettre en œuvre auprès des collaborateurs. Comment demander à quelqu'un d'adopter une posture d'accompagnateur de ses anciens collaborateurs sans l'accompagner ?

### Pour vaincre les peurs et les tensions.

Il faut simultanément mener des expérimentations qui permettront, tant à ceux qui les vivront qu'à ceux qui les observeront, de mesurer l'efficacité économique d'une autonomie croissante des collaborateurs dans leurs relations aux clients. Parallèlement il est nécessaire de repenser l'organisation de l'entreprise dans une volonté de simplification et de libération des contrôles inutiles. Ce travail de redéfinition de l'organisation peut être mené en associant des managers et des collaborateurs de différents niveaux hiérarchiques.

# Contributions



L'Institut Esprit Service tient à remercier chaleureusement tous les contributeurs qui ont nourri, par leur contenu et leur diversité, cette publication. Celle-ci résulte des travaux menés depuis 2012 sous la présidence de Marie Mazerat et Alain Thibault. Les apports de chacun ont pris la forme d'entretiens directs, de tribunes écrites et d'échanges en commission.

Marc ALAURENT ..... LASER  
Jean-Paul ALIBERT ..... HP France  
Yannick ANNEZO ..... SAMSIC FACILITY  
José BAETA ..... LASER  
Jean-Louis BLANC ..... GDF SUEZ  
Bruno BLANC-FONTENILLE ..... IGREC  
Patrice BONTE ..... GT  
Jean-Marc BORELLO ..... GROUPE SOS  
Alain BOULNOIS .....  
Vivek BRADINATH ..... ORANGE / France TELECOM  
Christian CELLIER ..... VOLVO TRUCKS  
Viviane CHAINE-RIBEIRO ..... TALENTIA SOFTWARE  
Jean-Michel CHANAVAS .....  
Sylvie CHAUVIN ..... FIGARO CLASSIFIEDS  
François CHEREAU ..... JULHET RHONE-ALPES  
Gilles COCHEVELOU ..... TOTAL  
Raphael COLAS ..... LA POSTE  
Yann COLEOU ..... KORIAN  
Bruno DEBATISSE ..... LEGRAND  
Bertrand DEGRAVE ..... BAYER CROPSCIENCES  
Jean-François DENOY ..... MANPOWER GROUP  
Didier DESERT ..... ERNST & YOUNG ADVISORY  
Philippe DEVALUX ..... BIO MERIEUX, INSTITUT MERIEUX  
Mireille FAUGERE ..... AP-HP  
Eric FIMBEL ..... REIMS MANAGEMENT SCHOOL , CNAM  
Michel FRANCESCHI ..... SODEXO  
Arnaud FRANQUINET ..... GRANT THORNTON  
Hervé FRAPSACE ..... MMA  
José FRERE ..... COFELY SERVICES GDF SUEZ  
Sophie GALOO ..... ADP  
Daniel GAROUSTE ..... DCNS  
Thibaut GEMIGNANI ..... FIGARO CLASSIFIEDS  
Jean-Jacques GRESSIER ..... ACADEMIE DU SERVICE  
Alain GUILLEN ..... LAFARGE  
André HARTMANN ..... RADIALL  
Francis HEBERT ..... VINCI FACILITIES  
Gérald KARSENTI ..... HP France  
Vannina KELLERSHOHN ..... ORANGE BUSINESS SERVICES  
Jean KIEFFER ..... SCHNEIDER ELECTRIC  
Christophe KRAUSCH ..... SNCF  
Béatrice LAFARIE ..... SNCF VOYAGES

Thierry LAFITTE ..... CAPGEMINI CONSULTING  
Annie LAGRANGE ..... RATP  
Xavier LALY ..... LASCE ASSOCIATES  
Yves LAQUEILLE ..... ALLIANZ  
Eric LASSALLE ..... DCNS  
Didier LEBRET .....  
Philippe LEMOINE ..... LASER  
Sylvie MAYEUR ..... ENTREPART  
Marie MAZERAT .....  
Patrick Miliotis ..... INSTITUT ESPRIT SERVICE  
Catherine MONGIN ..... RATP  
Hubert MONGON ..... Mc DONALD'S  
Manuela MONTAGNANA ..... ADP  
Jean-François MUNIER ..... GDF SUEZ  
Christian NIBOUREL ..... ACCENTURE  
Jean-Pierre PLONQUET ..... SWISS LIFE  
Jérôme PUSSANT ..... GEODIS  
Marie-Lise RAOUl ..... CEGOS  
Marie-Christine RADOUT ..... RATP  
Benoit REMAUD ..... COMPASS GROUP  
Jérémie ROFFE-VIDAL ..... GROUPE CAPGEMINI  
Philippe RUSSO ..... HP France  
Michel SARRAT ..... GT LOCATION  
Thierry SERRES ..... BOUYGUES ENERGIE SERVICES  
Olivier SOULAINES ..... RATP  
Fabienne SPECK ..... AEROPORTS DE PARIS  
Bruno STEVENIN ..... MICHELIN  
Frédéric SUTTER ..... EADS  
Alain TAIEB ..... MOBILITAS  
Dario TARANTELLI ..... EKARA  
Alain TEDALDI ..... INSTITUT ESPRIT SERVICE  
Alain THIBAULT ..... BERNARD JULHET  
Dominique TISSIER ..... MICHELIN  
Pierre ULRICH ..... CNES  
Jean-François VERDIER ..... DGAFP  
Annick VERDIER ..... BNP PARIBAS  
Carlos VERKAEREN ..... GROUPE POULT  
Antoine VIVIEN ..... HP France  
Christine WENDLING-BOCQUET ..... CARSAT



Association loi de 1901, think tank créé par le MEDEF,  
**l'Institut Esprit Service (IES)** réunit les directions générales de sociétés (Grands comptes et entreprises patrimoniales) et organisations de tous secteurs d'activités.

Sa mission principale est le **développement, dans le privé comme le public, de réflexions, méthodes et outils de management du service**. Il a une vocation particulière à travailler au rapprochement du secteur public et des entreprises privées. Plus de 400 dirigeants d'entreprises et du secteur public contribuent aux travaux (enquêtes, commissions, publications).