



**LES NOTES DE L'INSTITUT**

Janvier 2010

L'entreprise de l'après-crise  
**Redéfinir  
le rôle du manager**

par l'Institut de l'entreprise

À la fois lieu de rencontres, centre de réflexion et pôle de formation, l'Institut de l'entreprise développe une vision de l'entreprise ouverte sur le monde et sur la société. Animé par des dirigeants d'entreprise, l'Institut de l'entreprise s'appuie sur un vaste réseau d'experts issus d'horizons variés. Au cœur de sa démarche figure la pédagogie des faits, nourrie par l'expérience de ses adhérents.

### **RÉFLEXION**

L'activité de réflexion se déploie autour des enjeux qui sont au cœur de la relation entre l'entreprise et son environnement. Pour diffuser ses analyses et ses propositions, l'Institut de l'entreprise privilégie trois canaux complémentaires : des rapports et des notes, le site internet Débat&co ([www.debateco.fr](http://www.debateco.fr)), et la revue *Sociétal*.

### **RENCONTRES**

Les différentes manifestations visent à alimenter la réflexion collective des adhérents de l'Institut de l'entreprise. Dirigeants d'entreprise, personnalités politiques, experts issus de l'entreprise ou du monde universitaire sont invités à s'exprimer à l'occasion de déjeuners-débats, de conférences et de colloques.

### **FORMATION**

L'Institut de l'entreprise développe des programmes visant à mieux faire connaître l'entreprise à des publics qui évoluent hors de celle-ci, mais qui sont amenés à interagir au quotidien avec elle. Ils s'adressent en particulier à quatre publics : les enseignants de Sciences Économiques et Sociales ; les élèves journalistes ; les fonctionnaires (inspecteurs des impôts, magistrats et inspecteurs du travail) ; les hauts potentiels à travers l'IHEE.

Créé en 1975, l'Institut de l'entreprise est une association qui regroupe plus de 120 adhérents – pour l'essentiel des grandes entreprises auxquelles s'ajoutent quelques établissements d'enseignement supérieur et quelques fédérations professionnelles.

**Pour en savoir plus** : [www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)

L'entreprise de l'après-crise

# Redéfinir le rôle du manager

Rapport du groupe de travail de l'Institut de l'entreprise présidé par  
Daniel Chaffraix et Pierre Mongin



© Institut de l'entreprise, 2010  
Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution  
réservés pour tous les pays  
Directeur de la publication : Jean-Damien Pô, délégué général de l'Institut de l'entreprise

# SOMMAIRE

PRÉAMBULE .....	5
SYNTHÈSE .....	7
INTRODUCTION .....	9
<b>▮ 1. Qui sont les managers ? .....</b>	<b>11</b>
1. PLUS DE CADRES, MOINS DE MANAGERS ? .....	11
2. ESQUISSE D'UNE TYPOLOGIE .....	12
<b>▮ 2. Un rôle appelé à évoluer profondément à l'horizon 2020 .....</b>	<b>13</b>
1. LES FACTEURS DÉMOGRAPHIQUES .....	13
2. LES FACTEURS ORGANISATIONNELS .....	14
<b>▮ 3. Des évolutions qui exacerbent le sentiment de malaise des managers .....</b>	<b>17</b>
1. UN MALAISE ANCIEN, DES PRÉOCCUPATIONS NOUVELLES .....	17
2. UN DIVORCE QUI S'EXPRIME DAVANTAGE VIS-À-VIS DE L'ENTREPRISE QUE VIS-À-VIS DU TRAVAIL .....	17
3. LES MANIFESTATIONS DU MALAISE .....	18
4. QUELQUES ÉLÉMENTS D'EXPLICATION .....	20

<b>4. Revitaliser le management intermédiaire</b>	<b>25</b>
1. FAVORISER L'ADHÉSION AU PROJET DE L'ENTREPRISE	25
2. AGIR SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL	27
3. MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DE RECONNAISSANCE	29
<b>5. Réinscrire la gestion des hommes au cœur des missions du manager</b>	<b>33</b>
1. LE MANAGER ENTRE LES OBJECTIFS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE ET LES ASPIRATIONS DES ÉQUIPES	33
2. LA NOUVELLE ÉQUATION SOCIALE DANS L'ENTREPRISE	34
3. PLACER LE MANAGEMENT AU CENTRE DE LA COHÉSION SOCIALE INTERNE	38
4. ACCOMPAGNER LE MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE DANS LA MISE EN PLACE DES POLITIQUES DE DIVERSITÉ	44
CONCLUSION	49
COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL	57

# PRÉAMBULE

**E**n juin 2008, l'Institut de l'entreprise a engagé avec ses adhérents une réflexion collective sur l'avenir de l'entreprise, considérée à la fois comme organisation économique et comme acteur de la société. L'horizon de 2020 a été initialement retenu : alors que les plans stratégiques des entreprises considèrent généralement un horizon à trois ou cinq ans, une projection en 2020 avait en effet pour vertu de favoriser un changement de paradigme.

La première phase du projet, visant à identifier les grands enjeux et les principales tendances de la prochaine décennie, s'est appuyée sur une cinquantaine d'entretiens, conduits auprès des adhérents de l'Institut de l'entreprise.

La seconde phase du projet s'est recentrée sur l'horizon de l'après-crise, à travers quatre chantiers thématiques apparaissant comme autant de sujets clés aux yeux des entreprises. Quatre groupes de travail, présidés par un binôme de dirigeants, se sont ainsi réunis d'avril à octobre 2008 :

- **FAVORISER UNE MEILLEURE PRISE EN COMPTE DU LONG TERME**

**Sous la présidence de Jean-François Roverato**, président-directeur général d'Eiffage, et **Serge Weinberg**, président de Weinberg Capital Partners.

- **REDÉFINIR LE RÔLE DU MANAGER**

**Sous la présidence de Daniel Chaffraix**, président d'IBM France, et **Pierre Mongin**, président-directeur général de la RATP.

- **REPENSER LA RELATION ENTRE LA SPHÈRE PUBLIQUE ET L'ENTREPRISE**

Sous la présidence de **Daniel Bouton**, président d'honneur de la Société Générale, et **Philippe Carli**, président de Siemens France.

- **RENOUVELER LA CONTRIBUTION DE L'ENTREPRISE À LA COHÉSION SOCIALE**

Sous la présidence de **Jean-Paul Bailly**, président-directeur général de La Poste, et **Xavier Huillard**, directeur général de Vinci.

Les recommandations de ces groupes de travail s'adressent principalement au type d'entreprise représentée au sein des groupes de travail – pour l'essentiel la moyenne ou grande entreprise, en général cotée – sans toutefois se limiter à ces dernières, les groupes de travail ayant cherché à leur donner une portée plus large chaque fois que cela était possible.



# SYNTHÈSE

**A** l'horizon 2020, plusieurs tendances de long terme affecteront l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, et le rôle que le management joue en son sein : élévation générale du niveau de qualification, coexistence de générations aux attentes de plus en plus divergentes, développement d'équipes multiculturelles au sein d'organisations plus globales. En lien avec la stratégie définie par la direction générale, le manager devra être de plus en plus porteur et générateur de sens pour l'action de ses équipes. De même, il lui faudra se montrer capable d'intégrer, au sens fort du mot, des équipes de plus en plus diverses, tant en termes d'âge que d'origine sociale ou géographique. Enfin, évoluant au sein d'organisations aplaties et transverses, il devra fonder par lui-même sa légitimité à travers sa capacité à imposer son *leadership* à ses équipes et à les faire progresser.

Cette évolution nécessaire se trouve aujourd'hui contrariée par plusieurs facteurs qui contribuent au désengagement du manager : banalisation du statut de cadre ; écart croissant de rémunération entre managers et dirigeants ; affaiblissement du pouvoir du manager intermédiaire par l'écrasement des lignes hiérarchiques ; réduction de ses marges de manœuvre par la généralisation des technologies de l'information. L'Institut de l'entreprise propose aux dirigeants de soutenir et d'organiser la redéfinition du rôle du management intermédiaire par une démarche en trois mouvements.

## **1. CONSTRUIRE UN NOUVEAU PACTE DE CONFIANCE ENTRE LES DIRIGEANTS ET LES MANAGERS**

Un nouveau pacte de confiance doit être établi entre la direction de l'entreprise et le management intermédiaire. Ce pacte de confiance implique un discours rénové de la direction générale, tourné davantage vers l'intérieur de l'entreprise, et mettant

l'accent sur le projet de l'entreprise autant que sur sa performance financière. La direction générale devra aussi s'attacher à reconstruire un lien privilégié avec ses managers, notamment au travers de la mise en place de modes de communication dédiés.

## **2. RÉAFFIRMER LE POUVOIR DU MANAGER DANS L'ENTREPRISE**

Le pouvoir du manager intermédiaire dans l'entreprise doit être réaffirmé ; si l'application, à court terme, d'un principe de subsidiarité dans la prise de décision (« toute l'autorité réside chez les managers intermédiaires, sauf lorsque le contraire est explicitement spécifié ») semble illusoire, l'entreprise doit assurer aux managers les conditions d'une autonomie qui leur permette de s'approcher de cet objectif. Dans le même temps, le rôle du manager dans la gestion des hommes doit être revivifié : c'est à lui qu'il doit revenir notamment d'alerter la direction générale sur les « signaux faibles » en provenance du terrain, et de mettre en œuvre les politiques de diversité dans l'entreprise. La direction générale devra s'attacher à motiver et à former le management intermédiaire pour l'exercice de ces missions.

## **3. REVALORISER LE STATUT DU MANAGER INTERMÉDIAIRE DANS L'ENTREPRISE**

Le statut du manager intermédiaire doit être revalorisé, pour mieux marquer l'importance de son rôle dans l'entreprise. Cette revalorisation doit se traduire par l'extension des mécanismes de rémunération variable permettant une meilleure association aux résultats de l'entreprise ; elle doit aussi se manifester par une réinvention de formes de reconnaissance et de valorisation symboliques adaptées aux attentes des nouvelles générations.

# INTRODUCTION

**H**ier relais privilégié de la direction dans l'organisation taylorienne, le management intermédiaire voyait son importance confortée par son rôle dans le contrôle de la productivité des équipes. Plus qu'un simple échelon dans l'entreprise, il était, par sa fonction de médiateur entre « la base » et le « patron », un allié indispensable de la direction générale. S'il devait à celle-ci son statut, il partageait également avec elle une grille de lecture commune.

Au cours des dernières années, toutefois, le regard des dirigeants d'entreprise sur l'encadrement s'est modifié. Si le manager intermédiaire a vu sa fonction évoluer du contrôle à l'animation des équipes, la contraction du temps des affaires et l'obsession du changement qui en a résulté ont parfois conduit à voir en lui un obstacle plutôt qu'un allié. Symbole de résistance au changement, le management intermédiaire a pu aussi incarner un autoritarisme désuet à l'heure où l'autonomie des salariés devenait un impératif. L'essor des nouvelles technologies, avec la possibilité de concentrer le contrôle au sommet, et le déclin des organisations pyramidales au profit de structures plates et décentralisées ont pu enfin annoncer le déclin irrémédiable de cette strate hiérarchique. Dans un contexte français qui attache une importance particulière au statut, ces évolutions ont pu se traduire par un malaise profond du management intermédiaire.

Pour autant, l'utopie de l'organisation transparente et de l'autonomie totale des équipes trouve aujourd'hui ses limites. Pour échapper au pur volontarisme, l'impulsion lancée par les directions d'entreprises doit pouvoir s'appuyer sur un relais non seulement efficace et impliqué, mais également sensible à la dimension humaine et aux attentes du corps social. Dans ce cadre, le management intermédiaire devrait à nouveau jouer un rôle déterminant. Sa capacité à impulser des démarches entrepreneuriales, sa propension naturelle à activer des réseaux informels au sein de l'entreprise, sa proximité affective avec les collaborateurs qu'il encadre et sa capacité à maintenir l'équilibre entre conti-

nuité et changement pourraient faire de lui un puissant vecteur de transformation de l'entreprise, et confirmer son rôle d'acteur clé de la performance de l'entreprise.

Sur la base de cette analyse, l'Institut de l'entreprise a souhaité lancer un chantier de réflexion sur le rôle du management intermédiaire à l'horizon 2020, afin d'identifier les pistes concrètes d'évolution de son rôle et les moyens mis à sa disposition. Le présent rapport recueille les conclusions du groupe de travail présidé par Daniel Chaffraix, président d'IBM France, et Pierre Mongin, président-directeur général de la RATP, qui s'est réuni entre avril et octobre 2009.

Il s'articule en trois parties : l'analyse des évolutions prévisibles du rôle du management intermédiaire dans l'entreprise ; l'examen des leviers de motivation adaptés à ce nouveau contexte ; la présentation d'un certain nombre de propositions en vue de réinscrire la gestion des hommes au cœur des missions du management intermédiaire.

# 1

## Qui sont les managers ?

Les statistiques ne donnent qu'une idée approximative du nombre de managers dans la population salariée française : d'une part, les « cadres » n'ont pas tous une fonction d'encadrement réelle, d'autre part, certains « non-cadres » comme les agents de maîtrise encadrent une équipe (c'est le cas pour 80 % d'entre eux selon le Cereq) <sup>1</sup>.

Pour s'en tenir à la seule catégorie suivie par les statistiques officielles, l'Apec compte 1,6 million de cadres en poste en 2008 dans des entreprises privées de plus de dix salariés <sup>2</sup>. 50 % à 80 % de ces cadres, selon les sources, encadrent effectivement une équipe. À cette population il convient de rattacher une partie des agents de maîtrise (568 000 personnes en 2005 selon l'Insee).

### 1. PLUS DE CADRES, MOINS DE MANAGERS ?

Les études prospectives sur l'emploi en France réalisées avant la crise <sup>3</sup> estimaient qu'à l'horizon 2015, 43 % des créations nettes d'emplois devraient concerner les cadres, qui représenteraient alors plus de 20 % de la population active, contre moins de 16 % en 2007 <sup>4</sup>.

L'augmentation du nombre de cadres pourrait toutefois ne pas se traduire par celle du nombre d'encadrants, en raison de l'essor de la catégorie des cadres-experts ; toutefois, et à l'inverse, la structuration croissante du secteur des services à la personne devrait générer un fort besoin de management.

---

1. « Les professions intermédiaires dans les entreprises. Techniciens, agents de maîtrise et assimilés », Cereq, janvier 2009.

2. Apec, « Les cadres en Europe », *Les Études de l'emploi cadre*, novembre 2008.

3. O. Chardon, M.-A. Estrade, F. Toutlemonde, « Les métiers en 2015 : l'impact du départ des générations du baby-boom », *Premières informations premières synthèses*, Dares, décembre 2005, n° 50.1 ; S. Chirache, C. Sauvageot, A. Ait-Kaci et É. Waelbroeck-Rocha, « Prospective emploi-formation 2015 : une nouvelle approche », *Les Dossiers évaluations et statistiques*, Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, ministère de l'Éducation nationale, 2006, n° 175.

4. Effectif cadres et professions intellectuelles supérieures en France en 2007 : 3 999 000 personnes, soit 15,6 % de la population active ; source : Insee, *France, portrait social 2008*.

## 2. ESQUISSE D'UNE TYPOLOGIE

Les données consolidées citées plus haut recouvrent une grande diversité de situations au sein des entreprises. Derrière le terme générique de manager, on peut en effet distinguer au moins trois types de profils, dont les enjeux professionnels comme les leviers de motivation sont clairement distincts :

- Les managers dirigeants (*top executives*, patrons de *business units* ou de filiales, directeurs de fonctions transverses ou *corporate*) : ils se placent par définition hors du périmètre de notre groupe de travail.
- Les managers de processus : ils exercent leurs missions, soit au sein de fonctions supports (directions de la communication, des ressources humaines...), soit au sein de directions dont la finalité n'est pas directement opérationnelle, mais qui conditionnent très directement la performance des entreprises (directions des services informatiques, de la fabrication, de la qualité, etc.).
- Les managers de proximité : ce sont eux qui encadrent les équipes en charge de la production du bien ou du service <sup>5</sup>.

C'est cette dernière catégorie, placée au plus proche du terrain, qui est au cœur des développements qui suivent.

---

5. Cette typologie est empruntée à la note de Jean-Luc Placet (président-directeur général d'IDRH) qui figure en annexe de ce document.

# 2

## Un rôle appelé à évoluer profondément à l'horizon 2020

### 1. LES FACTEURS DÉMOGRAPHIQUES

#### A. L'impact du vieillissement : davantage de mixité intergénérationnelle et des managers plus âgés

Les évolutions démographiques en cours devraient avoir deux types d'impacts sur la population des managers :

- Une augmentation de la durée de la vie active ; l'entreprise devra donc composer davantage avec la cohabitation des générations en son sein.
- Une augmentation inéluctable du nombre des managers de plus de 50 ans. Or plusieurs études ont montré qu'avec la progression en âge les attentes vis-à-vis du travail décroissent et donc, on peut du moins le supposer, la capacité à s'investir dans celui-ci <sup>6</sup>.

#### B. Des collaborateurs plus rétifs à l'organisation hiérarchique

L'horizon de 2020 coïncidera avec la dernière vague de départs à la retraite des baby-boomers. D'ici là, le relais aura été pris par les deux générations suivantes : les « X » (nés entre 1966 et 1978) et les « Y » (nés depuis 1978).

Or, à la veille de son entrée dans le monde du travail, la génération Y semble relever d'une approche spécifique. Elle est en effet réputée :

---

6. Voir notamment l'enquête réalisée en 2003 par l'Insee et le laboratoire de sciences sociales de l'ENS, citée par Jean-Marie Descarpentries et Philippe Korda dans *L'Entreprise réconciliée*, Albin Michel, 2007.

- impatiente, refusant l'habituel contrat de long terme avec l'entreprise et attendant une rétribution immédiate de ses efforts ;
- rétive aux formes classiques de hiérarchie (remise en cause de la légitimité statutaire du « chef », contestation de l'exercice du pouvoir par la rétention d'information, rejet de la survalorisation professionnelle de l'expérience et de l'ancienneté) ;
- exigeante en matière d'accès aux informations (possibilité de se connecter à ses réseaux sociaux et de consulter ses courriels personnels sur son lieu de travail, réflexe de recours aux outils web collaboratifs) <sup>7</sup>.

Cependant, et contrairement aux idées reçues, un sondage récent montre que cette génération ne se prépare pas à « zapper » d'une entreprise à une autre : 75 % s'attendent à travailler pour trois à cinq sociétés différentes seulement au cours de leur carrière <sup>8</sup>.

## 2. LES FACTEURS ORGANISATIONNELS

### A. Des entreprises plus globales

Les années 1990-2000 ont été celles de l'internationalisation des entreprises ; les années 2010-2020 devraient être celles de leur globalisation, avec l'accélération du brassage de collaborateurs issus de pays différents et la poursuite de l'éclatement géographique du processus de production.

Si la mobilité internationale promet de concerner les cadres dirigeants davantage que les managers, ces derniers devront apprendre à évoluer dans un environnement plus global, qu'il s'agisse des relations avec leur hiérarchie, leurs collaborateurs ou leurs clients.

### B. Un contrôle des résultats plus granulaire

Le développement des systèmes d'information intégrés et des progiciels de gestion devrait permettre la poursuite de l'allègement des procédures budgétaires et comptables au sein des entreprises. Mais dans le même temps, la possibilité offerte au top manage-

---

7. Carolyn A. Martin et Bruce Tulgan, *Managing Generation Y*, Amherst, HRD Press, 2001.

8. « Managing tomorrow's people. Millennials at work : perspectives from a new generation », Pricewaterhouse Coopers, 2008.



ment d'un contrôle plus granulaire, avec un pilotage en temps réel des engagements et des résultats, pourrait contribuer à accroître la pression sur le management intermédiaire.

### **C. Des organisations plus plates et décentralisées**

La poursuite du développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication devrait révolutionner progressivement la gestion des ressources humaines et l'organisation de l'entreprise. Pour la « génération *Facebook* », les réseaux – de relations, de compétences – sont la forme naturelle d'organisation. Les collaborateurs portent sur l'organisation pyramidale de l'entreprise, perçue comme archaïque, un regard de plus en plus critique.

En réponse à cette tendance, des organisations plus « plates » devraient se développer, non seulement par la réduction « visible » du nombre d'échelons hiérarchiques, mais aussi par l'encouragement de réseaux de compétences et d'expertise qui seront autant de « hiérarchies invisibles ». Des managers responsabilisés sur leurs résultats et dotés d'une plus grande autonomie de décision pourraient être autorisés, et même encouragés, à « court-circuiter » leur hiérarchie pour contacter directement les meilleurs experts internes. Ces derniers, à la différence des « fonctions centrales » traditionnelles, seront identifiés et appréciés en fonction de la demande qui s'exprimera pour leurs services. Plus qu'une « gestion des connaissances », c'est une véritable « économie interne de la connaissance » qui se mettra ainsi en place – et dont l'avènement n'ira pas sans provoquer des tensions avec le management intermédiaire.



# Des évolutions qui exacerbent le sentiment de malaise des managers

## 1. UN MALAISE ANCIEN, DES PRÉOCCUPATIONS NOUVELLES

Faute de données spécifiques, le « malaise » des managers est généralement analysé à partir d'études consacrées aux cadres au sens large. Cette notion n'a rien d'inédit : elle fait les gros titres des magazines depuis que le statut de cadre existe en France, lorsqu'une caisse de retraite spécifique a été créée, en 1947, afin de marquer leur différence avec les salariés ordinaires<sup>9</sup>. Les causes qu'on lui assigne ont cependant évolué dans le temps :

- Années 1980 : pression fiscale en hausse et pouvoir d'achat en baisse signent la fin de « l'âge d'or » des cadres.
- Années 1990 : pour la première fois le statut n'est plus un rempart contre le chômage, la crise économique de 1993 révélant aux managers que leur emploi n'est pas plus protégé que celui des autres salariés.
- Années 2000 : le stress et le manque de considération sont désignés comme les principaux maux dont souffre le management intermédiaire.

## 2. UN DIVORCE QUI S'EXPRIME D'AVANTAGE VIS-À-VIS DE L'ENTREPRISE QUE VIS-À-VIS DU TRAVAIL

D'après une enquête de TNS Sofres sur la relation des Français au travail, « la confiance éprouvée pour son employeur a brutalement chuté de seize points en cinq ans » entre 1999 et 2004<sup>10</sup>. De nombreuses enquêtes qualitatives semblent confirmer ce sentiment de défiance chez la population des managers, et le désengagement qui en résulte<sup>11</sup>. 57 % des trois mille cadres du secteur privé interrogés

9. Cf. François Dupuy, *La Fatigue des élites*, Seuil, 2005.

10. « À l'écoute des Français au travail », Capgemini Consulting/TNS Sofres, avril 2005.

11. *Cadres, la tentation du retrait*, Juliette Ghiulamila, Lab'Ho, juillet 2007 ; François Dupuy, *op. cit.*

dans une récente étude estiment que le discours des entreprises vis-à-vis de leurs salariés n'est pas crédible, un jugement partagé par 55 % de l'encadrement intermédiaire<sup>12</sup>. La crise a contribué à accentuer ce sentiment de défiance : en octobre 2009, seuls 43 % des cadres déclaraient éprouver un attachement à leur entreprise, et moins de la moitié d'entre eux déclaraient estimer que les intérêts des dirigeants de leur entreprise et des salariés allaient dans le même sens<sup>13</sup>.

Pour autant, la perception qu'ont les managers de leur travail reste positive :

- Un récent sondage indique ainsi que la satisfaction globale des Français à l'égard du travail est restée stable entre 1997 et 2007<sup>14</sup>. 69 % des Français affirment par ailleurs que le travail est très important dans leur vie : si l'on compare ces réponses à l'ensemble des pays riches, la France vient en première position pour cette question.
- Concernant l'autonomie dans leur travail et la capacité d'initiative qui leur est laissée, la satisfaction des cadres est plutôt en croissance depuis 2001 (respectivement de 84 % à 91 %, et de 83 % à 87 %)<sup>15</sup>.

### 3. LES MANIFESTATIONS DU MALAISE

#### A. Le refus de promotion

Plusieurs dirigeants associés aux travaux de l'Institut de l'entreprise font état de leur préoccupation devant un phénomène inédit : la hausse croissante des cas de cadres « experts » qui refusent d'être promus à des fonctions managériales. Ces refus semblent dans une large mesure à mettre sur le compte d'une réticence face à l'exercice du pouvoir de sanction associé à la fonction managériale. La dimension humaine dans l'exercice du commandement d'équipe, qui implique d'être attentif aux difficultés personnelles des collaborateurs et, le cas échéant, de les prendre en compte dans l'organisation du travail, est également jugée parfois psychologiquement

---

12. Sondage réalisé par Publicis Consultants, cité in « Méfiance quand tu nous tiens », *Enjeux Les Échos*, 1<sup>er</sup> octobre 2008.

13. « Salariés et sortie de crise », sondage réalisé par TNS Sofres pour Altedia en octobre 2009.

14. TNS-Sofres – Observatoire international des salariés, septembre 2007.

15. « Les cadres en 2008, convergence et différenciation », CFDT, sondage de l'Institut CSA.

lourde et professionnellement peu gratifiante. Les études font cependant défaut pour analyser plus finement et quantifier ce phénomène.

## B. La montée du stress

Les managers, qui gèrent les contradictions entre les prescriptions abstraites issues des techniques quantitatives de gestion et la réalité quotidienne du travail dans les équipes, seraient au sein de l'entreprise la population la plus stressée<sup>16</sup>. Ainsi, 45 % des cadres disent éprouver une forte tension nerveuse au travail, et 68 % estiment manquer de temps pour réaliser leurs missions<sup>17</sup>.

La montée du stress se traduit pour les entreprises par le coût économique associé à l'absentéisme : selon la CFE-CGC, 23 % des arrêts maladies des cadres en 2005 seraient à attribuer au stress<sup>18</sup>.

## C. Des relations plus conflictuelles

L'éloignement des managers vis-à-vis de l'entreprise se traduit par une judiciarisation croissante de leurs rapports : entre 1982 et 2004, le nombre d'affaires traitées par l'ensemble des sections d'encadrement des conseils de prud'hommes au niveau national a doublé<sup>19</sup>. On peut néanmoins considérer que cette judiciarisation s'explique aussi par des facteurs tels que la complexité de la législation et de la jurisprudence, ou encore l'évolution des mentalités collectives, de plus en plus tournées vers le règlement contentieux des litiges.

Une autre indice de la conflictualité des relations entre l'entreprise et ses managers réside dans la plus grande compréhension, par ces derniers, des « modes de revendication les plus durs » mis en œuvre par les autres salariés. Selon un sondage réalisé en octobre 2009, 43 % des cadres déclaraient même comprendre le recours à la force<sup>20</sup>.

---

**16.** « Souffrance au travail : de la psychologisation à l'action collective », séminaire de l'Observatoire des cadres (CFDT), 18 avril 2008.

**17.** Sources : Apec, sondage CFE-CGC et Sofres.

**18.** Source : baromètre stress CFE-CGC, 2005. Sur ce point, on suivra avec intérêt les conclusions de la mission confiée en novembre 2008 par le Premier ministre à Henri Lachmann, président du Conseil de surveillance de Schneider Electric, Christian Larose, président de la section du travail du Conseil économique, social et environnemental, et Muriel Pénicaud, directrice générale des ressources humaines du groupe Danone.

**19.** « Conflits au travail : les cadres n'ont plus peur du contentieux », *Les Échos*, 13 mars 2007.

**20.** « Salariés et sortie de crise », sondage réalisé par TNS Sofres pour Altedia en octobre 2009.

## 4. QUELQUES ÉLÉMENTS D'EXPLICATION

### A. La banalisation du statut

Autrefois catégorie relativement homogène, la population des cadres s'est progressivement polarisée au cours des dernières années entre « une petite minorité [de cadres] qui tirent leur épingle du jeu et se sont mués en managers, leaders adaptables et ouverts à l'international <sup>21</sup> », et les autres, dont le statut tend à se banaliser.

#### 1. Des écarts de rémunération qui se creusent avec les dirigeants et se réduisent avec les équipes

L'écart de rémunération entre cadres (et professions intellectuelles supérieures) et chefs d'entreprise s'est accru. Entre 1984 et 2006, le salaire des cadres a augmenté de 67 %, celui des chefs d'entreprise de 136 % <sup>22</sup>. Cet écart, qui serait probablement encore plus marqué si l'on ne tenait compte que des entreprises cotées, peine à trouver sa légitimité auprès des managers : un sondage réalisé en octobre 2009 montrait ainsi que la moitié des cadres français estimaient que les écarts de rémunération dans leur organisation étaient injustifiés <sup>23</sup>.

Parallèlement, la situation d'une grande partie des cadres s'est rapprochée de celle des salariés non-cadres <sup>24</sup>. Le rapport entre les salaires des cadres et des ouvriers serait ainsi passé de 1 à 4 dans les années 1970 à 1 à 2,5 aujourd'hui <sup>25</sup>.

#### 2. Un temps de travail contingenté, à l'image de celui des équipes

La loi sur les trente-cinq heures a introduit une rupture majeure en incitant les cadres à « compter leur temps » à la manière de leurs équipes, et à la différence de leurs supérieurs hiérarchiques :

- Les cadres dirigeants, qualifiés dans le texte de loi « d'indépendants et autonomes [et] qui perçoivent une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiqués dans l'entreprise », ne sont pas soumis au texte de loi et ne bénéficient pas obligatoirement de RTT.

<sup>21</sup>. Christophe Falcoz, *Bonjour les managers, adieu les cadres*, Éditions d'Organisation, Paris, 2002.

<sup>22</sup>. Source Insee, DADS.

<sup>23</sup>. « Salariés et sortie de crise », sondage réalisé par TNS Sofres pour Altedia en octobre 2009.

<sup>24</sup>. *Cadres, la grande rupture*, sous la direction de Paul Bouffartigue, La Découverte, Paris, 2001.

<sup>25</sup>. Source : François Dupuy, *La Fatigue des élites*, Seuil, 2005.

Apparaissant désormais littéralement comme les seuls à « se dépenser sans compter », les cadres dirigeants sont isolés des autres cadres ; d'où leur tendance à se désigner désormais sous la simple appellation de « dirigeants ».

- Les « autres cadres » bénéficient désormais de dispositions en termes de limitation du temps de travail qui les rapprochent des non-cadres.

## **B. Un rapport plus distancié à l'entreprise**

### **1. La fin de l'entreprise pyramidale et la réallocation du pouvoir au sein de l'entreprise**

La nature des fonctions exercées par les managers a changé : les grandes restructurations aplatissent les hiérarchies et diminuent le nombre de managers. L'évolution vers des organisations matricielles et le rôle prépondérant du management par projet rendent le rôle du management intermédiaire moins défini et plus évolutif.

Ces modifications des structures organisationnelles ont contribué à nourrir, chez les managers intermédiaires, des interrogations quant à l'étendue réelle de leur pouvoir au sein de l'entreprise. De fait, le manager ne décide plus, ou rarement, des mesures individuelles (promotions, sanctions, rémunération, recrutement) qui rythment la vie de ses équipes. Une enquête du CSA pour la CFDT rendue publique en 2008 révèle ainsi que 45 % des cadres estiment que leur participation à la prise de décision dans l'entreprise s'est dégradée au cours des dernières années (53 % dans les entreprises de plus de 500 salariés) <sup>26</sup>.

### **2. Un regard désenchanté sur les perspectives d'évolution professionnelle**

L'érosion du statut social coïncide, chez les managers [intermédiaires], avec le sentiment de perspectives d'évolution plus limitées : en 2008, selon la CFDT, seuls 54 % des cadres se disaient satisfaits des perspectives d'évolution qui leur étaient offertes <sup>27</sup> ; ce taux était de 65 % dans les PME de moins de 50 salariés et diminuait à 52 % pour les cadres des entreprises de plus de 500 salariés.

---

<sup>26</sup>. « Les cadres en 2008, convergence et différenciation », CFDT, sondage de l'Institut CSA.

<sup>27</sup>. Ibid.

### 3. Les injonctions paradoxales du discours managérial

Un paradoxe illustre les tensions inhérentes à la relation entre l'entreprise et ses managers. Le discours managérial insiste sur la nécessité d'un engagement complet des collaborateurs de l'entreprise, supposant que ceux-ci épousent totalement leur rôle et les objectifs qui y sont associés. Cette injonction peut se révéler difficilement conciliable avec la flexibilité et la capacité d'adaptation qui font le quotidien des entreprises : comment maintenir cet engagement total dans la durée pour une cause dont on sait qu'elle peut être remise en question d'un semestre sur l'autre ? Les tensions engendrées par des injonctions contradictoires de ce type ont pu favoriser le désengagement de l'encadrement intermédiaire <sup>28</sup>.

### 4. Le rééquilibrage entre vie professionnelle et vie personnelle

Encouragés dans cette voie par la loi sur les trente-cinq heures, les managers attachent aujourd'hui davantage d'importance à l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Cette aspiration nouvelle peut être génératrice de frustrations ; si l'implication globale des cadres reste stable, ces derniers sont de plus en plus nombreux (11 % en 2008 contre 6 % en 2001) à déplorer faire passer leur travail avant leur vie personnelle <sup>29</sup>.

## C. Le « malaise » des managers, une exception française ?

Pour certains, le malaise des managers serait caractéristique d'une « société de défiance <sup>30</sup> » propre à la France qui serait pénalisante pour les relations sociales au sein de l'entreprise. Le malaise du management pourrait ainsi se trouver renforcé par le caractère conflictuel de ses relations avec ses supérieurs et ses subordonnés immédiats. Une enquête de l'institut BVA tend à confirmer ce point, en montrant que les managers français sont ainsi particulièrement mal jugés par leurs salariés :

- 75 % des salariés français estiment leur manager compétent : c'est le taux le plus bas des dix pays concernés par le sondage ;

---

28. Voir Michela Marzano, *Extension du domaine de la manipulation*, Grasset, 2008.

29. « Les cadres en 2008, convergence et différenciation », CFDT, sondage de l'Institut CSA.

30. Yann Algan et Pierre Cahuc, *La Société de défiance*, Cepremap-ENS, 2007.



- 49 % des salariés français estiment que leur manager les aide à progresser dans leur travail (contre 63 % en moyenne dans les autres pays) <sup>31</sup>.
- cette appréciation négative serait particulièrement marquée dans les grandes entreprises, où seuls 38 % des salariés auraient un jugement positif sur leurs relations avec leur manager direct, contre 52 % dans les TPE <sup>32</sup>.

Ces chiffres corroborent les travaux de Thomas Philippon, qui y voit le résultat d'« un goût immodéré pour la hiérarchisation des rapports sociaux » <sup>33</sup>. Ce dernier pointe par ailleurs le fait que les classements désignant « les entreprises où il fait bon travailler » (*Best Place to Work*) distinguent systématiquement, en France, des filiales de groupes étrangers.

---

**31.** Enquête internationale de l'Institut BVA pour la société de conseil en ressources humaines BPI, 2008.

**32.** « Salariés et sortie de crise », sondage réalisé par TNS Sofres pour Altedia en octobre 2009.

**33.** Thomas Philippon, *Le Capitalisme d'héritiers*, Seuil, 2007.



# 4

## Revitaliser le management intermédiaire

**D**e nombreuses pistes d'actions visant à remobiliser le management sont spécifiques à chaque secteur. Celles qui sont présentées ci-dessous ont été conçues comme des « invariants » susceptibles d'être applicables dans la majorité des cas. Elles s'articulent autour de trois objectifs : l'adhésion au projet de l'entreprise, l'amélioration de l'organisation du travail et le développement de mécanismes de reconnaissance.

### 1. FAVORISER L'ADHÉSION AU PROJET DE L'ENTREPRISE

#### A. Le projet de l'entreprise

##### 1. Reconstruire un « pacte de confiance »

La crise actuelle marque les limites d'un discours volontariste (« si on veut, on peut ») face aux réalités économiques. Or c'est sur un discours de ce type que se fondait souvent l'appel à la motivation des salariés. Un « pacte de confiance » renouvelé doit donc reposer sur un discours de vérité : toute parole donnée et non tenue détruit rapidement la confiance.

La restauration du « pacte de confiance » passe aussi par un impératif d'exemplarité de la part des dirigeants, qui ne peuvent s'exempter des règles imposées à l'ensemble de leurs collaborateurs. Un devoir d'éthique et de modération s'impose également dans les pratiques de rémunération du top management.

##### 2. Donner du sens

Le malaise des managers est en partie dû au sentiment qu'ils ont d'être les instruments d'une stratégie en perpétuelle redéfinition, parfois fort éloignée de leur action quotidienne et sur laquelle ils n'ont aucune prise. Les dirigeants doivent par conséquent

déployer à leur attention une pédagogie des choix stratégiques de l'entreprise, afin que ces choix soient mieux compris et finalement mieux partagés.

La capacité à donner du sens passe également par un discours insistant moins sur des objectifs souvent abstraits (gain de parts de marchés, performance financière) que sur les moyens engagés pour atteindre ces objectifs. Un tel discours a le mérite d'aborder des sujets concrets et transversaux, en relation avec le quotidien des équipes et des managers, à l'image du projet de mobilisation de Lafarge sur la sécurité au travail. Par ailleurs, l'accent porté sur les conditions de mise en œuvre du projet d'entreprise marque la reconnaissance par le top management du rôle primordial joué par le management intermédiaire.

De même, le discours des dirigeants doit s'attacher davantage à valoriser l'utilité sociale de l'entreprise, dérivée de son activité de service ou de production. Ce discours peut porter sur l'idée que l'entreprise se fait de sa place spécifique dans la chaîne de valeur, sur sa conception de la relation au client ou encore sur sa vision du rapport à l'homme.

## **B. Le projet de carrière**

### **1. Tendre vers une garantie d'employabilité**

Alors que la crise de 2008 a conduit à la faillite certains des plus grands groupes mondiaux (General Motors), l'entreprise qui prétendrait s'engager à garantir à ses employés, fussent-ils managers, un emploi à vie, ne serait pas crédible. De plus, un tel engagement ne serait pas nécessairement en adéquation avec les attentes individuelles des collaborateurs. Nous suggérons donc de tendre, via la formation continue, vers une « garantie d'employabilité ».

Dans le domaine des formations, il convient de distinguer les formations qui apportent des connaissances spécifiquement utiles à l'entreprise des formations qui augmentent la valeur de l'employé vis-à-vis du marché du travail.

Tendre vers la garantie d'employabilité implique de privilégier les formations non spécifiques à l'entreprise, et de les rendre plus transférables sur le marché du travail. L'idée d'un référentiel qui permettrait de valider un niveau de compétence en management d'équipe (avec des critères conjuguant, par exemple, taille de l'équipe et complexité du poste) est sans doute illusoire, du fait de l'extrême complexité des conditions de sa mise en œuvre ; en revanche, le recours élargi à la validation des acquis de l'expé-

rience (VAE) pourrait permettre de développer des mécanismes de reconnaissance de la valeur professionnelle de ce type de compétence.

## **2. Fluidifier la mobilité professionnelle interne**

Tous les collaborateurs n'ont pas nécessairement vocation à « monter » dans la hiérarchie de l'entreprise. Pour autant, il importe de donner à ceux qui le souhaitent des perspectives de carrière ouvertes et la possibilité de parcours professionnels diversifiés, et cela d'autant plus que la durée des carrières a vocation à s'allonger. Or la performance des entreprises repose également sur la motivation des managers à faible potentiel d'évolution. Il est donc nécessaire de développer des opportunités de mobilité horizontale au sein de l'entreprise. Dans cette perspective, les allers et retours entre expertise et management, ou encore les tiers-temps d'expertise pour des managers sont des pistes à développer, dans l'intérêt du manager comme dans celui de l'entreprise.

Plus largement, on peut s'interroger sur l'opportunité qu'il y a à promouvoir, comme c'est encore le cas dans un certain nombre de grandes entreprises, un parcours d'excellence normalisé. Plutôt qu'un parcours type exprimé en termes collectifs, ne vaudrait-il pas mieux imaginer un contrat individuel passé avec le manager, qui fixe les jalons de l'évolution définie avec son entreprise, quitte à y inclure des engagements de rémunération à trois ou cinq ans quand les objectifs sont atteints ? De fait, les appareils de classification extrêmement complexes qui régissent encore aujourd'hui de grands secteurs d'activité de l'économie française apparaissent largement inadaptés aux évolutions des entreprises et des métiers comme à l'idée que les managers se font eux-mêmes de leur carrière et de leurs compétences. Cette classification pourrait faire l'objet d'une simplification drastique autour des deux catégories majeures que sont celle des dirigeants et celle des managers.

## **2. AGIR SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL**

### **A. Donner au management les moyens d'une autonomie réelle**

Le niveau d'autonomie offert par l'entreprise à ses collaborateurs varie en fonction de son secteur, de sa culture et des compétences individuelles. Toutefois, on constate souvent, en France plus qu'ailleurs, une réticence des dirigeants à déléguer leur pouvoir de décision.

Cette réticence est encore accentuée par les nouvelles technologies de communication et d'information qui permettent un suivi en temps réel de l'action des managers, confortant ainsi la tendance à la centralisation du pouvoir.

Or ce contrôle centralisé va à l'encontre des objectifs d'autonomie affichés à l'égard des managers ; il se révèle aussi dans certains cas contraire à la construction de relations de confiance entre la direction et l'encadrement intermédiaire, qui suppose que la première sache « lâcher prise » lorsque les décisions peuvent être prises à un niveau décentralisé.

Une rupture consisterait à établir comme règle le principe de subsidiarité suivant : toute l'autorité réside chez les managers intermédiaires sauf lorsque le contraire est explicitement spécifié. Si l'application de ce principe semble illusoire à court terme, ou difficilement applicable dans certains secteurs, l'entreprise doit assurer aux managers les conditions d'une autonomie qui leur permette de s'approcher de cet objectif. Cet état d'esprit ne se conçoit pas sans un dispositif de valorisation de la prise de risque, dont le corollaire est l'acceptation d'une marge de droit à l'erreur.

## **B. Mieux réguler les organisations matricielles**

Le fonctionnement en transversal et la généralisation des structures matricielles sont à la fois un gage d'efficacité dans les organisations complexes et une source potentielle d'inconfort pour les managers. Quelques principes simples sont susceptibles de mieux réguler les arbitrages que ceux-ci doivent rendre au quotidien :

- définir une ligne « prioritaire » : par défaut, il est proposé de privilégier l'axe client. Par exemple, pour un constructeur de matériels de transport, en matière de délais de livraison, la dimension programme/produit doit l'emporter sur les dimensions site, métier et processus transverses ;
- privilégier la proximité dans le lien hiérarchique : si le supérieur hiérarchique n'est plus forcément le premier client interne de ses collaborateurs, il doit rester celui qui a les liens de proximité les plus étroits avec eux. Cette proximité doit être en premier lieu physique. Elle peut également être facilitée par des moyens technologiques (visioconférence par exemple).

### **C. Créer des modes de communication directs entre la direction et le management intermédiaire**

Au sein des entreprises, les nouveaux moyens de communication permettent désormais à la direction générale de s'adresser directement à l'ensemble des collaborateurs.

Les managers intermédiaires ont de ce fait perdu une partie du pouvoir qui était le leur en tant que courroie de transmission. Cette dépossession s'est souvent accompagnée d'effets pervers, les managers n'étant plus en mesure de faire auprès de leurs collaborateurs la pédagogie des choix stratégiques définis par la direction générale et se trouvant de fait en porte-à-faux dès lors que ces choix doivent évoluer pour s'adapter à la conjoncture.

La revitalisation du management intermédiaire implique que celui-ci retrouve toute sa place entre le top management et le « bas de la pyramide ». Pour cela, les dirigeants doivent s'attacher à reconstruire un lien privilégié avec les managers intermédiaires, en leur consacrant une part accrue de leur temps, et en développant à leur destination une communication ad hoc. Celle-ci doit s'appuyer sur des supports dédiés, permettant aux managers de mieux s'approprier les orientations stratégiques de l'entreprise et de s'en faire les ambassadeurs auprès de leurs collaborateurs. Par exemple, Bouygues Telecom a généralisé l'envoi personnalisé aux managers intermédiaires d'une publication papier leur donnant un niveau supplémentaire et/ou un temps d'avance dans la connaissance des informations relatives à l'entreprise. De même, le groupe organise régulièrement des « chats » avec la direction réservés aux 1 400 « encadrants ».

## **3. MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DE RECONNAISSANCE**

### **A. Associer davantage la rémunération des managers intermédiaires à la performance de l'entreprise**

Les politiques de rémunération sont le premier levier de motivation des collaborateurs. Le recours à des formules de rémunération variable, fondées, selon les entreprises, sur des stock-options, des actions gratuites ou des bonus, doit permettre une certaine convergence entre les modes de rémunération du top management et ceux du management intermédiaire.

## **B. Promouvoir l'exemplarité des comportements managériaux**

Au-delà de la performance économique, c'est la qualité managériale qui doit être récompensée par l'entreprise. Cette qualité managériale passe par une exemplarité dans les rapports professionnels, qu'ils concernent la relation entre les dirigeants et les managers ou les rapports de ces derniers avec leurs équipes. Mais, au-delà des discours volontiers pontifiants, comment rendre effective l'exigence d'exemplarité qui s'impose à tous ?

Deux voies se dégagent :

- la promotion des comportements exemplaires : les entreprises s'y sont engagées de longue date, à travers des initiatives du type « manager du mois ». Cette pratique est positive, dans la mesure où elle stimule la performance collective à travers la valorisation d'un collaborateur ; pour autant, elle ne doit pas enfermer les managers dans un modèle de comportement à reproduire. L'exemplarité des uns ne doit pas se traduire en conformisme ou en mimétisme pour les autres ;
- la sanction des comportements « déviants » : l'entreprise doit se donner les moyens de sanctionner les « petits chefs » responsables de la dégradation de l'efficacité collective et du climat social.

C'est dans cette perspective qu'il faut considérer la mise en place, auprès des directions générales d'un certain nombre d'entreprises, d'un médiateur en charge de recueillir et de qualifier, dans des avis publics mais où les noms des personnes concernées sont rendus anonymes, des actions jugées contraires aux principes de l'entreprise. IBM est à l'origine d'une autre formule de médiation, avec l'instauration de journées « portes ouvertes » où le salarié peut aller voir librement son supérieur hiérarchique « de rang deux ». En cas de conflit entre l'employé et son supérieur hiérarchique direct, un médiateur interne est nommé, extérieur à la chaîne hiérarchique afin d'objectiver le litige.

## **C. Favoriser la « méritocratie endogène »**

L'écart entre les rémunérations du management intermédiaire et celles des dirigeants, s'il tend à s'accroître depuis quelques années, ne constitue pas nécessairement une source de démotivation pour un manager. Ce qui est en cause, c'est moins la divergence des rémunérations que le sentiment que l'ascenseur social est en panne aussi au sein des entreprises.



Il importe par conséquent de valoriser un système de « méritocratie endogène » offrant les conditions d'une promotion équitable à tous les collaborateurs de l'entreprise. Cette promesse ne sera jugée crédible que si :

- la promotion interne est développée sur la base de critères transparents faisant primer les qualités de management sur le niveau de formation initiale et que les recrutements externes sont par ailleurs réservés à des postes où les compétences ne sont pas disponibles en interne ;
- le niveau de rémunération des managers tient compte du poste effectivement occupé plus que du profil de son titulaire – et en particulier de son ancienneté ou de son diplôme.

#### **D. Renouveler les formes de reconnaissance symbolique**

La reconnaissance de compétences propres aux fonctions de manager, que nous avons suggérée plus haut, participerait d'une revalorisation symbolique de ce statut, devenu au fil des années plus significatif que celui de cadre. Cette catégorisation permettrait par ailleurs à l'entreprise de mieux prendre en compte les caractéristiques propres à cette population : évolution de carrière (et notamment l'évolution entre postes de management et poste d'expert), motivation et rémunération.

La reconnaissance du statut peut aussi se traduire par des améliorations très concrètes des conditions de travail : mise à disposition du management intermédiaire d'un bureau individuel, possibilité de déléguer certaines tâches administratives. Toutes ces dispositions contribuent à distinguer le management intermédiaire de l'ensemble des autres collaborateurs.

La promotion du métier, de sa noblesse, du plaisir et de la fierté qu'on peut tirer de son exercice sont également un élément fondamental de reconnaissance. Il est frappant de noter qu'à la différence des « sciences de gestion », le métier de manager n'est pas enseigné en tant que tel, qu'il est largement absent, par exemple, des formations des écoles d'ingénieur et qu'il ne fait l'objet d'aucune campagne de promotion<sup>34</sup>. Pour redonner de la fierté aux managers en place et donner de l'envie aux managers potentiels,

<sup>34</sup>. On renverra sur ce point aux travaux du groupe de travail de l'Institut de l'entreprise, de la FNEGE et du Cercle de l'entreprise sur la formation initiale des managers dont les conclusions seront publiées mi-2010.

notamment dans les écoles, ce métier doit être promu en tant que tel, à travers des figures véhiculant des valeurs positives.

Enfin, la reconnaissance symbolique qui emprunte les formes traditionnelles de la médaille ou du discours gratifiant n'est probablement plus de mise, ou en tout cas elle n'est plus suffisante. Les années 1980 et 1990 ont vu se développer de nouvelles formes de motivations, comme les fêtes d'entreprise, les séminaires mêlant travail et détente ou la constitution de clubs de managers. D'autres formes de motivation symbolique doivent être trouvées, plus en accord avec les attentes des nouvelles générations (soutien de l'entreprise à l'engagement sociétal et environnemental de ses collaborateurs dans le cadre du mécénat de compétences, etc.).

# 5

## Réinscrire la gestion des hommes au cœur des missions du manager

### 1. LE MANAGER ENTRE LES OBJECTIFS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE ET LES ASPIRATIONS DES ÉQUIPES

À l'horizon 2020, si l'on prend pour hypothèse la prolongation des tendances actuelles, l'affaiblissement des syndicats et la décentralisation accrue des négociations sociales placeront les managers intermédiaires en première ligne, en contact direct avec les salariés, pour la gestion des relations sociales et de l'organisation du travail.

L'enjeu est d'autant plus important qu'émergent de nouveaux thèmes dans les relations sociales. Dans un contexte de croissance modérée, la faible progression du pouvoir d'achat risque d'aviver encore les tensions liées au partage de la valeur ajoutée. De même, les enjeux sociaux porteront de plus en plus sur les questions de reconnaissance, de diversité et de prise en compte des aspirations individuelles dans l'organisation du travail.

L'émergence de nouvelles formes de conflits sociaux, conjuguée à la fragmentation induite par des politiques de ressources humaines de plus en plus différenciées, est susceptible de mettre à mal la cohésion interne de l'entreprise. C'est pourquoi l'entreprise doit s'attacher à renforcer le rôle de régulateur social du management intermédiaire. La légitimité de l'entreprise, comme institution collective, doit en effet se reconstruire aussi d'en bas, sous l'impulsion de l'encadrement intermédiaire. À défaut, la seule impulsion de la direction générale risque de se heurter à la légitimité « par le bas » des nouvelles formes d'expression collective des salariés.

La nécessité de donner davantage de consistance au « rôle social <sup>35</sup> » du manager risque toutefois de se heurter à l'insuffisance des moyens et des capacités dont dispose ce

---

**35.** La référence au « rôle social de l'officier » décrit par Lyautey en 1891 n'est pas fortuite. Pour ce dernier, l'officier est le seul personnage de l'État qui soit immédiatement en rapport avec le peuple – il faut se remettre dans un contexte historique où tous les Français, sans exception, sont astreints au service militaire. Son rôle social est donc primordial : il doit être un éducateur de la nation tout entière.

dernier ; les directions générales devront donc savoir le responsabiliser, le motiver et le former pour cette mission difficile.

## 2. LA NOUVELLE ÉQUATION SOCIALE DANS L'ENTREPRISE

### A. Des attentes individuelles de plus en plus fragmentées

L'hétérogénéité croissante des aspirations des collaborateurs se trouve renforcée par la coexistence des générations dans l'entreprise. Coexistent ainsi diverses populations qui n'ont pas les mêmes comportements : l'aspiration à la mobilité des uns se heurte au besoin de stabilité des autres ; le désir de « faire carrière » n'est pas unanimement partagé. En raison du rééquilibrage entre vie professionnelle et vie privée, ces aspirations varient aussi fortement pour un même individu au cours de sa vie professionnelle.

Au-delà de l'hétérogénéité des aspirations individuelles, il est possible de distinguer, au sein notamment des jeunes générations de salariés, des constantes dans les attentes vis-à-vis du travail. On constate ainsi des exigences accrues en termes de flexibilité des conditions de travail et d'autonomie, et une attente forte en termes de sens – le travail ne pouvant plus se résumer à seule dimension productive – et de reconnaissance individuelle.

### B. Des rapports sociaux qui s'individualisent

L'individualisation des rapports sociaux est une tendance de fond qui semble appelée à se poursuivre avec la décentralisation des accords collectifs et la progression dans l'individualisation des rémunérations favorisée par le développement du management par objectifs et le contrôle granulaire des résultats. L'avenir est à une différenciation croissante des politiques sociales et humaines, en raison notamment du développement de nouveaux systèmes d'évaluation qui permettent de mesurer plus finement la contribution économique de chaque salarié.

À l'horizon 2020, il n'est pas improbable que cette individualisation s'étende davantage, au-delà des questions de rémunération ou de formation, à l'organisation du travail lui-

même ; on verrait ainsi l'extension du « travail à la carte ». Certains experts soulignent ainsi que demain chaque salarié pourrait devenir « porteur de son temps de travail »<sup>36</sup>.

### C. Des organisations syndicales en perte d'audience

Alors qu'au milieu des années 1970 les syndicats regroupaient encore 25 % des salariés, la France ne comptait plus en 2008 qu'un peu moins de 1,9 million de syndiqués, dont 1,7 million d'actifs, soit un taux de syndicalisation de 7,2 %, niveau le plus faible de tous les grands pays développés. Si l'on ajoute à ce constat que l'essentiel des salariés syndiqués se trouve dans les administrations et les grandes entreprises publiques, cette perte d'audience apparaît encore plus forte.

Les raisons de ce phénomène sont connues. Certaines sont communes à l'ensemble des pays développés : la désindustrialisation (disparition des grands lieux collectifs de travail) et la tertiarisation (développement des services à la personne) ont réduit drastiquement les effectifs des organisations syndicales et ont conduit à les éloigner du terrain. D'autres sont propres à la France, où l'intérêt d'un salarié à se syndiquer peut sembler moins évident que dans d'autres pays : les avancées obtenues par les syndicats bénéficient à tous, ce qui n'est pas le cas en Suède par exemple, où seuls les adhérents en profitent<sup>37</sup>.

### D. Une conflictualité du travail qui emprunte de nouvelles formes

Les grèves d'autrefois cèdent de plus en plus la place à des micro-conflits qui se nouent fréquemment autour d'un litige individuel. Ces micro-conflits jouent de l'esprit de solidarité entre salariés d'un même secteur qui parfois n'hésitent pas à recourir à la violence physique ou verbale (occupation de magasins, site Internet de dénigrement...). Ils naissent la plupart du temps hors de tout soutien syndical et n'empruntent pas les chemins balisés de la négociation<sup>38</sup>.

---

**36.** Entretien avec Jean-Yves Boulin, dossier « Le travail dans dix ans », *Liaisons sociales magazine*, mars 2009.

**37.** La loi du 2 août 2008 sur la représentativité des syndicats pourrait apporter une réponse à l'affaiblissement du pouvoir syndical ; la pratique permettra de juger de son intérêt. L'hypothèse qui la sous-tend – « avec un jeu syndical clarifié, les salariés s'investiraient davantage » – doit être validée sur un horizon de temps long, au-delà de 2020.

**38.** La radicalisation nouvelle (séquestrations, chantage à la destruction des machines...) engendrée par la crise de 2008 n'est pas réductible à une approche par la micro-conflictualité. Elle traduit essentiellement l'explosion des équipes face à des directions locales perçues comme impuissantes.

Autre type de conflits, ceux portés par des organisations d'un nouveau type, plus corporatistes que syndicales, qui se structurent autour d'une profession ou d'une fonction spécifique au sein de l'entreprise ; initialement très présents dans les grandes entreprises publiques, on les retrouve aussi dans les grands groupes privés confrontés à de profonds changements.

Ces formes de conflictualité affichent des similitudes : la dureté, une certaine confusion entre la défense d'intérêts particuliers ou catégoriels et des intérêts collectifs, le recours systématique à la « base » pour prendre une décision, la dépossession des appareils syndicaux et l'essor de « l'action directe », en apparence spontanée<sup>39</sup>, et une même crispation autour d'enjeux de dignité ou de reconnaissance.

## E. Des filières RH qui se sont se reconfigurées

Au cours des dernières années, la fonction RH a été profondément transformée au sein des grandes entreprises, avec quatre évolutions majeures :

- L'externalisation des tâches à faible valeur ajoutée : près de la moitié des entreprises françaises ont déjà confié la gestion de leur système de paie ou de leur plan de formation à un prestataire extérieur<sup>40</sup>.
- La décentralisation vers les échelons opérationnels : les tâches d'évaluation des collaborateurs sont confiées aux opérationnels, qui interviennent aussi sur les rémunérations, le recrutement et les plans de formation.
- Le recentrage sur des services très personnalisés en direction de populations prioritaires (comme les hauts potentiels) ou de métiers clés<sup>41</sup>.
- L'investissement dans de nouvelles politiques sociétales, comme la diversité, plutôt que dans les politiques sociales traditionnelles.

---

**39.** En réalité il en va souvent autrement – mais ce sont des mouvements politiques, et non syndicaux, qui sont à la manœuvre.

**40.** « Les RH osent l'externalisation », *L'Expansion*, 1<sup>er</sup> juin 2009.

**41.** Cf. l'enquête menée en 2007 par *La Tribune*, le Congrès HR, Capgemini Consulting, Ernst & Young et l'AEF sur l'évolution de la fonction RH au sein des 250 plus grandes entreprises françaises. Source : « L'entreprise à l'ère de la gestion individualisée », *La Tribune*, 20 mars 2007.

Corrélat de cette évolution de la fonction RH, une partie des missions traditionnellement confiées à celle-ci ont perdu de l'importance au cours des dernières années ; c'est le cas, en particulier, des relations sociales <sup>42</sup>. Une enquête récente souligne ainsi que la majorité des DRH ne semble pas en mesure d'anticiper ni de prévenir les conflits :

- La prévention des conflits collectifs ne semble pas être une priorité pour les DRH, 46 % seulement des DRH interrogés ont mis en place un ensemble d'actions visant à prévenir les conflits collectifs, et 32 % un système de conciliation en cas d'apparition de ces derniers.
- La montée des conflits individuels n'est pas réellement « sous contrôle » : 33 % seulement des DRH interrogés ont mis en place une étude du climat social, et 34 % ont à leur disposition un indicateur de suivi des conflits individuels <sup>43</sup>.

## F. Des politiques de diversité qui revêtent une importance croissante

Le débat sociétal sur la diversité a fait son entrée dans l'entreprise au début des années 2000. Il devrait y prendre une importance croissante à l'horizon 2020, sous l'effet de plusieurs tendances convergentes :

- l'entreprise de 2020 sera multipolaire : ses centres de décision seront répartis à travers plusieurs territoires ;
- elle sera multiculturelle : ses employés, ses fournisseurs et ses clients seront d'origines de plus en plus variées ;
- elle sera multi-générationnelle : les stages et les formations en apprentissage se généraliseront et commenceront plus tôt, tandis que l'âge de départ à la retraite reculera.

De ce fait, les pratiques actuelles en matière de recrutement, de gestion des parcours professionnels, de diffusion et de partage des connaissances sont appelées à évoluer fortement.

---

<sup>42</sup>. Cf. l'enquête citée supra : en 2007 45,8 % des DRH des 250 plus grandes entreprises françaises interrogés déclaraient que leur objectif prioritaire était la gestion des talents ; 37,5 % le développement des capacités managériales et la fidélisation des nouveaux talents ; 12,5 % la gestion des relations sociales ; 8,3 % l'adaptation de l'organisation du travail ; et 4,2 % la formation.

<sup>43</sup>. Enquête Cegos sur le climat social 2008, disponible sur le site des Échos (<http://www.lesechos.fr/medias/2008/1114//300309201.pdf>).

### **3. PLACER LE MANAGEMENT AU CENTRE DE LA COHÉSION SOCIALE INTERNE**

#### **A. Réinscrire le manager dans le champ des relations sociales**

Les managers ont un rôle crucial à jouer dans les relations sociales. Ils sont directement impliqués dans le dialogue social par leurs relations avec les représentants du personnel et participent au quotidien à l'observation sociale dans l'entreprise : la prévention des conflits et le repérage des « signaux faibles » – absentéisme, baisse de rendement, pauses prolongées, conflits individuels susceptibles de dégénérer – ne peuvent se faire qu'au niveau local.

Le rôle social du manager passe par l'exercice des missions suivantes :

- maintenir un bon climat dans son service, en gérant de façon appropriée les tensions, les insatisfactions et les dysfonctionnements de tous ordres qui affectent les salariés dont il a la responsabilité ;
- entretenir des liens apaisés et constructifs avec les militants syndicaux ou les élus du personnel ;
- être courroie de transmission en expliquant, d'un côté, la politique sociale menée par la direction générale et, de l'autre, en faisant remonter vers cette dernière les problèmes qui se posent sur le terrain ;
- prendre des décisions cohérentes avec la stratégie sociale définie par l'entreprise.

À ces missions traditionnelles s'ajoute la nécessité d'une meilleure prise en compte des aspirations individuelles des salariés. Ces derniers attendent de l'entreprise qu'elle les reconnaisse davantage en tant qu'individus et qu'elle s'attache à leur développement, tant professionnel que personnel. Parce qu'il est, par définition, au contact permanent des salariés « ordinaires », le manager a ici un rôle particulier à jouer :

- il apparaît aujourd'hui, aux yeux de ses équipes, comme plus à même de porter leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise auprès de la direction que les organisations syndicales. Selon un sondage réalisé en octobre 2009, 64 % des salariés français déclaraient ainsi que pour être mieux entendus, il était nécessaire de développer



les occasions d'échange informel avec leur supérieur hiérarchique, tandis que seuls 27 % estimaient nécessaire, pour parvenir au même objectif, de donner davantage de pouvoir aux syndicats<sup>44</sup> ;

- la nouvelle conflictualité trouvant de plus en plus son origine dans des conflits individuels (licenciement et son motif, paiement du salaire ou des heures supplémentaires, mais aussi, de plus en plus, affaires de harcèlement et de discrimination), le comportement du management est désormais susceptible d'être directement porteur de risques sociaux. L'attention portée à l'attitude du management vis-à-vis de ses collaborateurs immédiats est déterminante pour éviter que les conflits individuels ne dégénèrent en conflits collectifs ;
- la prise en charge du développement des collaborateurs implique la revalorisation des qualités proprement managériales – c'est-à-dire la capacité à faire évoluer les autres – qui ont pu pâtir au cours des dernières années de la surreprésentation des qualités d'expertise dans les promotions aux postes d'encadrement.

Il serait naturellement déraisonnable d'attendre du management qu'il maîtrise à la perfection l'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice de ces missions. Pour autant, il importe que chaque manager prenne pleinement conscience du rôle qui lui revient en matière sociale. La direction et les ressources humaines peuvent l'aider dans cette voie, en levant un certain nombre d'obstacles internes à l'entreprise, et en mettant à sa disposition l'aide nécessaire à la réussite de ses missions.

## **B. Donner au manager les moyens d'agir**

### **1. Anticiper les conflits de légitimité**

Relais de la direction, le manager occupe une position délicate au sein de l'entreprise. D'un côté, il incarne le premier échelon de contrôle au sein de l'entreprise : il est censé justifier les promotions et évaluer les performances de ses équipes. De l'autre côté, il doit jouer le rôle de « facilitateur » auprès de ces mêmes équipes, afin de les soutenir, les former et les développer.

L'ambiguïté de cette position n'est pas théorique : il peut arriver que le premier niveau de management se sente contraint de choisir entre les souhaits de son équipe et les

---

<sup>44</sup>. « Salariés et sortie de crise », sondage réalisé par TNS Sofres pour Altedia en octobre 2009.

priorités de l'entreprise. En cas de conflit notamment, la tentation est d'autant plus grande de prendre le parti des collaborateurs immédiats que le sentiment d'un éloignement croissant vis-à-vis du top management s'est installé. Le plus souvent, c'est l'autorité même du manager qui est en jeu : parce que celle-ci dépend de moins en moins du statut hiérarchique, mais se construit par la proximité avec la « base », prévaut alors le raisonnement : « Si je ne suis pas avec eux aujourd'hui, je ne pourrai plus être leur manager demain. »

Face au déclin de la syndicalisation et de la conflictualité traditionnelle, et à l'essor des coordinations spontanées ayant pour elles la légitimité du « terrain », ce type de dilemme risque de se généraliser à l'horizon 2020. Le soutien déterminé de la direction générale au management intermédiaire n'en apparaît que plus crucial.

## **2. Comblent les lacunes de la formation initiale et continue**

Les managers intermédiaires se sentent trop souvent peu concernés par les relations sociales, et n'ont pas une conscience toujours suffisante des enjeux sociaux. Cette faible conscience est en grande partie due à une méconnaissance de ces sujets ; si, dans la formation initiale ou continue des managers, la dimension humaine est prise en compte dans l'apprentissage du management, le facteur « régulation sociale » se trouve quant à lui complètement absent.

Au-delà de l'absence de conscience des enjeux, la méconnaissance des aspects « techniques » peut aussi placer les managers en difficulté lorsqu'ils se trouvent confrontés à des représentants du personnel rompus au droit social et aux techniques de négociation.

## **C. Vers une redéfinition du rôle du manager dans l'organisation de l'entreprise**

### **1. Faire du manager un médiateur**

Le déclin des organisations syndicales fait du manager un relais de substitution pour les aspirations de la base. Dans cette perspective, trois orientations se dégagent :

Le management intermédiaire doit être considéré par la direction générale comme un relais privilégié pour l'évaluation du climat social. La direction des ressources humaines, à laquelle ce rôle est souvent confié, a davantage tendance à se fier à des indicateurs quantitatifs plutôt qu'au ressenti des cadres opérationnels. Ces indicateurs ont pourtant

souvent pour défaut de surestimer la qualité du climat social au sein de l'entreprise <sup>45</sup>. En raison des biais de construction de ces derniers – ils sont la plupart du temps fondés sur l'autodéclaration et, de ce fait, ne mesurent ni des comportements observables et tangibles, ni même des attitudes proprement dites, mais des déclarations sur attitude – ils doivent être complétés par la remontée d'informations par le management. Seul ce dernier est en effet à même d'exprimer les tensions et les contradictions organisationnelles latentes. Toutefois, véhiculer des « mauvaises nouvelles » à sa hiérarchie n'est pas aisé. La direction générale doit donc :

- affirmer son besoin d'une appréciation objective, par les managers, des tensions sociales. À cet égard, la création de groupes d'échanges entre pairs est une bonne méthode pour déterminer les difficultés qui doivent faire l'objet d'une alerte ;
  - encourager la remontée d'informations et de revendications, en particulier si elles sont de nature conflictuelle. Ce type d'échanges peut être à la fois institutionnel et informel, par exemple à l'occasion de petits déjeuners réunissant un dirigeant et un groupe de managers.
- Le passage par une fonction de représentant du personnel <sup>46</sup> dans les parcours des cadres à haut potentiel et/ou des managers doit être valorisé ; il doit même devenir un atout décisif pour les candidats à une direction de site. Cette valorisation permettrait notamment de casser les a priori sur les représentants du personnel, vus comme des adversaires plutôt que comme des partenaires. Elle mettrait aussi les managers en meilleure position dans le cadre des négociations collectives. Elle pourrait prendre la forme d'une prime associée à l'exercice d'un mandat au sein d'une institution de représentation du personnel (IRP).
  - Le management intermédiaire doit être davantage impliqué dans la négociation sociale, en amont comme en aval. La direction doit consulter les managers pendant l'élaboration d'accords d'entreprise, ou, a minima, les informer en amont et par un canal d'information spécifique des décisions prises. Toute conclusion d'ac-

---

**45.** Une enquête menée en 2004 auprès de salariés et de directeurs des ressources humaines révélait ainsi le fossé entre la perception de ces deux groupes : alors que 88 % des DRH considéraient comme « satisfaisantes » les relations avec leurs collaborateurs, 56 % seulement des salariés avaient une opinion positive du climat social. Plus déterminant, l'évaluation de l'environnement social par les cadres intermédiaires (11,2) était plus proche de celle des employés (10,7) que de celle des dirigeants (13,4). Étude menée par la Cegos auprès de 127 directeurs des ressources humaines et de 3 200 salariés de grandes et petites entreprises, citée par *Stratégies*, « Il faut savoir éviter une grève... », 25 novembre 2004.

**46.** En tant que délégués du personnel, membres du comité d'entreprise, du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), ou du comité central d'entreprise.

cord doit se décliner sur un support écrit le plus possible en français courant, adapté au management intermédiaire, afin que celui-ci en communique les implications avec pédagogie à ses équipes. Or une enquête menée en 2005 montrait que seulement 7 % des managers participaient à la préparation des négociations sociales <sup>47</sup>.

## **2. Mieux intégrer le développement des collaborateurs aux priorités du management intermédiaire**

Le développement des collaborateurs répond aux nouvelles aspirations des salariés et mobilise directement le management intermédiaire. Pour autant, l'évaluation de ce dernier repose le plus souvent sur les seuls critères de performance financière ou économique, alors que la performance intègre toujours davantage de dimension collective. Par ailleurs, les managers ne sont pas toujours bien préparés à prendre en charge la dimension individuelle du management des équipes, que ce soit par tempérament ou du fait de leur formation initiale. On constate ainsi bien souvent le refus exprimé par certains managers de « perdre leur temps » à écouter les plaintes des membres de leur équipe. Cette dimension n'est-elle pas aussi pourtant une composante des qualités managériales ?

De cette analyse découlent deux recommandations :

- Généraliser dans l'évaluation des managers des critères de développement des compétences des membres de leur équipe, en affectant 30 % à 40 % de leurs objectifs à ces nouveaux critères.
- Revaloriser les compétences managériales dans les promotions à des postes de responsabilité. Les critères de promotion à des postes d'encadrement doivent tenir compte autant des qualités d'écoute et de valorisation des équipes que du niveau de formation initiale, des qualités techniques ou de l'expertise <sup>48</sup>.

---

**47.** Enquête de la Cegos citée dans *Les Échos*, « Managers et syndicalistes : comment dépasser les idées reçues ? », 22 février 2005

**48.** Au cours des dernières années, la Lyonnaise des Eaux (Groupe Suez) s'est ainsi résolue à changer la tradition de promotion des bons professionnels de terrain, indépendamment de leurs compétences managériales. Pour une partie des postes, elle recrute ainsi à l'extérieur – notamment dans le vivier des entreprises de BTP – des collaborateurs polyvalents et dotés d'une première expérience d'encadrement. Parallèlement, les carrières techniques ont été valorisées, afin d'offrir des perspectives pour tous les collaborateurs. Voir « Les "petits chefs", un rouage que les DRH redécouvrent », *Le Monde Économie*, 7 novembre 2006.

### 3. Renforcer les compétences du manager en matière économique et sociale

Nombre de conflits naissent d'une incompréhension des enjeux économiques – notamment l'impact de la mondialisation – qui sous-tendent les décisions « difficiles » prises par la direction : restructurations, fermetures de sites, etc. Trop souvent le management intermédiaire ne dispose pas des éléments nécessaires pour expliquer avec pédagogie à ses équipes des enjeux économiques qui le dépassent.

Dans cette perspective, le développement de formations économiques spécifiques, centrées autour des préoccupations de l'entreprise, constituerait une avancée. Dans nombre de groupes, ces formations existent déjà, mais elles restent trop souvent réservées à un public restreint et gagneraient à être étendues à l'ensemble du management intermédiaire <sup>49</sup>.

Ces formations à caractère économique pourraient se doubler de formations à caractère social, visant à sensibiliser les managers aux enjeux des relations sociales, à leur faire mieux comprendre leur rôle dans ce domaine et à les aider à l'exercer. De telles formations ne doivent pas verser dans une technicité inutile. En matière juridique, par exemple, il s'agit davantage pour eux d'acquérir une familiarité avec le droit social, afin de savoir évaluer les risques juridiques induits par leurs décisions, que de savoir appliquer ce droit à la lettre. Enfin, ces formations doivent permettre aux managers d'agir, dans leurs décisions quotidiennes, en cohérence avec la stratégie sociale de l'entreprise <sup>50</sup>.

### 4. Définir une meilleure articulation entre les ressources humaines et le management

Si, en matière sociale, le manager doit avoir davantage d'autonomie sur son périmètre en temps ordinaire, un soutien sans faille des RH lui est indispensable en période de crise. En particulier, dans le cas des conflits locaux, faute d'interlocuteur syndical, le manager a besoin d'un service immédiat de la fonction RH, qui doit être davantage présente à ses côtés en « *front office* », et lui apporter des outils de gestion de crise. C'est sur ce principe de complémentarité bien comprise que repose le binôme manager/RH gagnant des années 2020.

---

49. « Sensibiliser les salariés à l'économie », *La Tribune*, 28 avril 2005.

50. La mise en place d'une politique de formation des cadres au social peut avoir un impact économique significatif : ainsi chez Chronopost, où la mise en place d'un dispositif spécifique (trois stages, d'un à deux jours chacun, et portant respectivement sur le droit social, l'animation des instances représentatives et la gestion des crises sociales) à destination des directeurs régionaux et des chefs d'agence a permis de faire baisser le nombre de jours de grève de 6 200 à 1 200 jours/homme de grève (soit le nombre de grévistes multiplié par le nombre de jours de grève) entre 2003 et 2004. Voir « Il faut savoir éviter une grève... », *Stratégies*, 25 novembre 2004.

## 4. ACCOMPAGNER LE MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE DANS LA MISE EN PLACE DES POLITIQUES DE DIVERSITÉ

Les politiques de diversité concernent à la fois la parité homme-femme et les catégories de la population susceptibles de faire l'objet de discriminations. Ces dernières catégories ont été très précisément définies dans la loi de novembre 2001 sur la prévention des discriminations ; c'est à elles que nous nous référons dans les développements qui suivent <sup>51</sup>.

La conviction que la diversité est appelée à jouer un rôle croissant au sein de l'entreprise est partagée par la plupart des dirigeants. Pourtant, malgré les efforts engagés au cours des dernières années, la prise en compte de la diversité par l'entreprise s'inscrit aujourd'hui davantage dans les discours du top management que dans des résultats tangibles. Plusieurs litiges récents montrent ainsi les tensions engendrées aux États-Unis par la rémanence de pratiques discriminatoires :

- Coca-Cola a payé 192 M\$ pour clore le litige qui l'opposait à 2000 employés afro-américains qui faisaient état de racisme sur leur lieu de travail.
- Wal-Mart a payé 7 M\$ d'indemnités à des candidats qui avaient été refusés pour cause de handicap.
- Morgan Stanley a payé 46 M\$ pour clore un litige qui l'opposait à 2700 conseillères financières et stagiaires qui se sont vu refuser des promotions pour des raisons sexistes.

En France, les condamnations prononcées par la justice n'ont jusqu'à présent porté que sur des montants relativement faibles. Cependant, l'hypothèse d'une introduction en France de mécanismes de *class actions*, que le président de la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde) appelait récemment de ses vœux, n'est pas à écarter ; elle changerait très sensiblement le risque encouru par les entreprises <sup>52</sup>.

---

**51.** Le groupe de travail a choisi de ne pas traiter de la question de la parité, dans la mesure où le principal enjeu qu'elle recouvre est l'accès égal des femmes, non aux postes d'encadrement intermédiaire, mais aux postes de direction.

**52.** Entretien avec Louis Schweitzer, *Les Échos*, 29 avril 2009 : « Nous obtenons des succès depuis que nous privilégions l'action devant la justice civile, où la charge de la preuve est inversée. C'est à l'employeur de montrer sa bonne foi. Nous avons obtenu jusqu'à 600 000 euros de dommages et intérêts. Mais si nous pouvions mener des *class actions*, des grands procès qui rassemblent plusieurs victimes de discrimination, cela démultiplierait leur impact, comme ce fut le cas aux États-Unis. Je souhaite que l'on ouvre une exception au droit français pour que l'on puisse mener des plaintes collectives pour discrimination. »

Qu'elle soit considérée comme une source de contraintes ou comme un levier d'efficacité, la diversité est devenue à l'évidence un enjeu de cohésion sociale. Pour reprendre une formule de la *Harvard Business Review* publiée au lendemain des émeutes de Watts et restée célèbre, « on ne fait pas de business dans une ville qui brûle ».

Dans notre perspective, qui vise à faire du manager à la fois un vecteur de la diversité et un reflet de celle-ci, plusieurs orientations peuvent être envisagées.

## **A. L'implication forte, dans les discours comme dans les faits, de la direction générale**

Un consensus s'est progressivement installé sur la nécessaire implication des directions générales dans la promotion des politiques de diversité <sup>53</sup>.

### **1. Compléter un socle de contraintes légales par des engagements volontaires**

À l'État revient le rôle de fixer un socle de normes applicables en matière de lutte contre les discriminations, et de suggérer le cas échéant ses modalités de mise en œuvre ; aux entreprises, ensuite, de définir et de publier leurs engagements, quitte à se lier elles-mêmes à travers la mise en place d'audits externes indépendants et d'engagement de publication des résultats atteints.

C'est ce type de démarche que propose par exemple l'ANDRH, avec la mise en place des labels « Égalité » et « Diversité » portant respectivement sur l'égalité hommes-femmes et la promotion de la diversité. Le label « Diversité » fait l'objet d'un audit de l'Afnor sur la base de vingt-six critères répartis en six grands domaines : la sensibilisation et la culture d'entreprise ; les process RH ; les politiques de communication interne et la formation ; l'implication des partenaires sociaux ; les relations avec les territoires et les partenariats ; le système d'évaluation des politiques. En janvier 2009, 300 entreprises avaient déjà adhéré à ce programme.

---

<sup>53</sup>. Voir notamment les travaux de l'Institut Montaigne, en particulier : « Ni quotas, ni indifférence : l'entreprise et l'égalité positive », Laurent Blivet, 2004.

## **2. Mettre en place des mesures concrètes**

Ces principes posés, encore faut-il faire en sorte que la diversité ne reste pas une injonction brouillonne qui paralyse l'action. La diversité peut être à la fois une occasion et une source d'engagement exemplaire des managers dans le fonctionnement de leur entreprise.

La première étape dans la gestion effective de la diversité est la prise en compte, par l'ensemble des collaborateurs, des mécanismes par lesquels chacun tend implicitement à favoriser ses semblables. Pour une grande entreprise, cette prise de conscience peut être facilitée par un audit social sur son rapport à la diversité, visant à mettre en évidence les pratiques discriminatoires en son sein (« biais » dans les pratiques de recrutement, d'évaluation et de management au quotidien). L'écueil à éviter dans ce type de démarche est de culpabiliser les collaborateurs au nom de leur rapport à la norme sociale.

La seconde étape passe par la formation des managers, pour les aider à mieux prendre en compte la diversité des collaborateurs.

Plus généralement, il peut s'agir de promouvoir des mesures à forte portée symbolique comme le recours au CV anonyme. Issu de la loi sur l'égalité des chances adoptée en 2006, mais dont les décrets d'application n'ont pas été promulgués, il n'est mis en œuvre que par quelques entreprises et de leur propre initiative. Son application dans l'entreprise est du ressort des dirigeants plus que du manager.

## **B. Deux missions clés du manager au service de l'intégration**

### **1. Recruter**

Les premiers retours du groupe de travail semblent montrer que, dans le cadre du recrutement, l'anonymisation des CV a surtout un impact symbolique. Une autre approche possible serait de recourir à des exercices de mise en situation, pour atténuer les biais associés à la reproduction des comportements culturels. Pôle Emploi a par exemple développé une méthode de sélection (« MRS ») basée essentiellement sur la mise en situation <sup>54</sup>.

---

54. Synthèse des travaux du tour de France, ANDRH 2008-2009.



## 2. Initier aux codes dominants de l'entreprise

Le management de la diversité renvoie fondamentalement à la socialisation dans l'entreprise <sup>55</sup>. Pour Durkheim, la socialisation résulte à la fois de processus d'intégration et de processus de régulation. L'intégration sociale nécessite que les membres d'une même entité, même avec une intensité inégale, partagent une identité commune, entendue comme un ensemble de valeurs, croyances et normes de comportement. L'intégration implique également que ses les membres soient en interaction les uns avec les autres. Elle nécessite enfin qu'ils poursuivent des buts communs. Par ailleurs, la régulation sociale, seconde dimension de la socialisation, renvoie au pouvoir qui régit les activités des individus.

Socialisation ne veut donc pas dire acceptation aveugle des différences, relativisme absolu et laisser-faire. Bien au contraire, elle exige de définir un ensemble de référents partagés, stables, à partir desquels la variation des comportements est acceptable. La définition de ce cadre de référence est une des missions centrales de la direction générale.

Le management intermédiaire est le pivot de la socialisation dans l'entreprise, à la condition que la direction, qui détient le pouvoir, et définit par conséquent le système de référence et de régulation, lui en donne les moyens. Pour intégrer des employés venant d'origines diverses, il est nécessaire de favoriser le processus d'identification aux valeurs et aux normes de comportement de l'entreprise (ses « codes dominants »). Le rôle du manager peut être alors de faciliter l'intégration dans des systèmes de réseaux sociaux, à travers des dispositifs comme le parrainage par exemple, à la condition que ces réseaux soient repérés et animés au sein de l'entreprise.

---

**55.** Les développements qui suivent se fondent sur la note de Stéphanie Dameron (professeur à l'université Paris-Dauphine et à l'IAE de Rouen), « Socialisation, diversité et management intermédiaire » (voir [www.chairediversite.fondation.dauphine.fr](http://www.chairediversite.fondation.dauphine.fr)).



# CONCLUSION

**L**a revitalisation du management intermédiaire et la redéfinition du rôle que joue celui-ci dans la gestion des hommes doivent être considérées comme des objectifs de nature économique autant que sociale.

Dans un environnement compétitif en perpétuelle redéfinition, où le capital humain prend une importance croissante, le rôle du management intermédiaire en matière de conduite du changement, de motivation des équipes, de relais des signaux faibles devient fondamental. Il implique une évolution sensible dans les qualités exigées du manager : il s'agit moins pour lui d'appliquer des directives et de contrôler ses équipes que de faire preuve d'autonomie et de *leadership*.

L'entreprise dispose de leviers pour accompagner cette évolution : une organisation matricielle plus lisible et une sphère d'autonomie plus large contribueraient indéniablement à favoriser la « mise en pouvoir » (*empowerment*) du management intermédiaire. Toutefois, au-delà des mesures détaillées dans ce rapport, une réflexion reste à mener quant au niveau de qualification et d'expérience attendu chez cet encadrement de proximité.

La substitution croissante de jeunes diplômés à une population issue de la mobilité interne, dont le niveau de formation initiale, souvent faible, était en partie compensé par une grande expérience, ne répond qu'en partie aux nouvelles exigences adressées au management intermédiaire. L'élévation croissante des qualifications de l'ensemble des collaborateurs ainsi que la complexification de l'environnement économique rendent indéniablement nécessaire le renforcement de la formation initiale des managers. Mais s'il est nécessaire, ce renforcement ne suffira pas pour atteindre les objectifs d'autonomie et de *leadership* exigés pour ces derniers. Dans ce cadre, deux pistes méritent d'être étudiées :

- La contribution des entreprises à la réforme du système français de formation initiale et d'orientation professionnelle. Si les filières professionnalisantes courtes forment aujourd'hui de nombreux managers intermédiaires, les formations générales longues – à l'exception, dans une certaine mesure, des grandes écoles – orientent peu vers les fonctions d'encadrement dans l'entreprise. Or l'élévation nécessaire du niveau de compétences implique à la fois une formation initiale plus poussée et une intégration de l'enseignement du *leadership* et de la gestion des hommes dans cette formation <sup>56</sup>. Cette formation au *leadership* pourrait être développée par un plus large recours à la formation en alternance.
- L'effort de formation interne aux entreprises. Un effort important en matière de développement des compétences, via la formation continue et la gestion des parcours internes, a été entrepris au cours des vingt dernières années par les entreprises, à destination de leurs cadres dirigeants et de leurs hauts potentiels. Cet effort explique en grande partie le succès des entreprises françaises dans leur adaptation à la mondialisation. Il est étroitement lié au fait que les compétences nécessaires pour diriger une entreprise ont aujourd'hui peu à voir avec la situation qui prévalait encore il y a vingt ans. Un effort similaire doit être entrepris demain à destination de l'échelon d'encadrement intermédiaire.

---

**56.** Un groupe de travail placé sous l'égide de l'Institut de l'entreprise, du Cercle de l'entreprise et de la FNEGE rendra bientôt ses conclusions sur le thème de « la formation initiale des managers dans les *business schools* après la crise ».

# ANNEXE 1

## Sortir d'une vision monolithique du management pour se donner les moyens de mobiliser les managers au service de la performance des entreprises

par Jean-Luc Placet, président-directeur général d'IDRH

### 1. POINTS DE DÉPART DU TRAVAIL PRÉSENTÉ (POINTS CLÉS)

- ▲ La catégorie « managers » faisait sens dans les années soixante-dix car on parlait d'un corps encore relativement homogène, à la fois socialement, dans ses métiers et dans ses trajectoires. Aujourd'hui cette catégorie a littéralement explosé :
  - Coexistence de générations
  - Sophistication et diversification des métiers
  - Sophistication des fonctions
  - etc.
  
- ▲ Les entreprises n'ont pas vu venir ce mouvement de fond et ont toujours répondu avec les instruments traditionnels qui marchaient dans les années 70-80. Elles ont fait plus de la même chose en somme :
  - Promotions
  - Formation managériale
  - Création de « cercles » de managers
  - etc.
  
- ▲ Aujourd'hui, la catégorie s'est atomisée et tout le monde se satisfait de la situation, le plus souvent pour de mauvaises raisons :
  - **Les entreprises** : car introduire une gestion différenciée des managers nécessite du temps et de la rupture qu'elles ne sont pas à même de conduire. Les DRH par exemple en sont aujourd'hui à se poser la question d'une meilleure « segmentation marketing » des contrats employeurs, mais nous n'en sommes qu'au début.
  - **Les consultants** : on leur demande des résultats à très court terme, pas des travaux de fond. Il est donc toujours plus facile de vendre à un dirigeant la énième méthode de mobilisation de l'encadrement (séminaire, team building) que de revenir aux fondements du problème.
  - **Les managers eux-mêmes** : car en fait, l'illusion est belle. Se sentir appartenir au corps des « managers » est un statut qui les différencie au moins du reste des salariés. Ne pas lâcher la proie pour l'ombre.

## 2. POURQUOI UNE GESTION PLUS DIFFÉRENCIÉE DES MANAGERS EST-ELLE PORTEUSE D'ENGAGEMENT ET DE PERFORMANCE POUR LES ENTREPRISES

- ▶ Parce qu'il est essentiel pour la performance de l'entreprise de mieux amener chaque catégorie de managers à renforcer la valeur ajoutée spécifique qui est la sienne. On ne peut pas se contenter de la situation bancaire actuelle suivante qui consiste, selon les entreprises :
  - À dire que tous les managers se valent : c'est source de brouillage et de déceptions.
  - À marginaliser certaines catégories de la décision : source de perte d'efficacité et de désengagement.
- ▶ Parce que le fonctionnement même de l'entreprise peut-être optimisé si l'on parvient à bien organiser la confrontation vertueuse de ces différentes catégories de managers avec des valeurs ajoutées différentes.
  - Aujourd'hui, la confrontation existe, mais mal formalisée : ceux qui ont le pouvoir confrontent leurs visions et ceux qui ne l'ont pas ne confrontent rien du tout.
  - On doit demain imaginer une entreprise qui fonctionne beaucoup plus en cercles concentriques, dans lesquels les bons sujets sont débattus au bon endroit par les bonnes personnes.
- ▶ Parce qu'à l'heure où les générations de managers vont se renouveler, il est possible de rebattre les cartes. En particulier, on doit pouvoir imaginer de redéfinir des « contrats employeurs » mieux adaptés à la fois aux besoins des managers et aux besoins des entreprises.
  - Les entreprises ne sont plus aujourd'hui en mesure de promettre la même chose que dans les années soixante-dix : progression continue, employabilité, association aux prises de décision mais cela ne veut pas dire qu'elles ne peuvent rien promettre. Nous y reviendrons.
  - Les managers ont bien compris que la promesse ancienne ne valait plus grand-chose. Ils sont probablement prêts, eux aussi, à évoluer en ce sens.

## 3. LES POSTULATS DE LA TYPOLOGIE DE MANAGERS PRÉSENTÉE ICI

- ▶ L'émergente fonction « d'organisation »
  - Ce terme est à entendre ici au sens large, dépassant de très loin les classiques « directions de l'organisation ».
  - Par fonction d'organisation, on entend ici l'ensemble des fonctions dont la finalité n'est pas directement opérationnelle, mais qui conditionnent très directement la performance des entreprises.
  - De manière concrète, toutes ces fonctions contribuent non pas à faire le business, mais à dire comment doit être fait le business. Elles ont notamment la prérogative de définir les grands processus de l'entreprise. On citera notamment ici :
    - Les directions des Systèmes d'Information (SI)
    - Les directions industrielles
    - Les directions des méthodes
    - Les directions financières (en tant qu'elles définissent l'allocation des ressources)
    - Les directions de la Qualité

- Ces fonctions ont toujours existé, mais elles ont très clairement pris un rôle de plus en plus important à mesure que :
  - Les entreprises se sont industrialisées, notamment dans les services
  - Les entreprises se sont internationalisées (impératif des fonctionnements harmonisés)
  - Les entreprises ont fusionné et grandi en taille (cf. supra)
  - Les entreprises sont devenues plus dépendantes des Systèmes d'Information (SI)
  - Les entreprises se sont développées sur des marchés ou des secteurs matures, qui ont conduit à hypertrophier les fonctions d'optimisation (réduction des coûts, standardisation, informatisation ) au détriment de la dimension « entrepreneuriale » auparavant dévolue aux fonctions opérationnelles.

#### ▲ La marginalisation progressive, des fonctions Opérationnelles dans les processus de décision stratégiques

- À l'âge d'or industriel (yc. dans le monde des services), les opérationnels étaient tout puissants et imposaient leurs contraintes au reste de l'entreprise.
- Aujourd'hui, ces fonctions ont perdu progressivement de leurs zones d'autonomie et donc de leur pouvoir de négociation dans les prises de décision.

#### ▲ Parmi les raisons de cette perte de pouvoir :

- L'informatisation croissante des processus : ils sont aujourd'hui de plus en plus automatisés et le « central » a toujours plus de visibilité sur l'activité de l'Opérationnel. Ce qui auparavant était une expertise (par exemple la planification de la production) est devenu un processus automatisé largement défini par les fonctions d'Organisation.
- Le transfert des expertises techniques vers les fonctions d'Organisation. Aujourd'hui, les Opérationnels ont de moins en moins de staffs rattachés et doivent s'appuyer sur des ressources transverses, le plus souvent mutualisées entre différentes BU. Dit de manière rapide, les Opérationnels ne sont plus aujourd'hui les seuls propriétaires de la définition des grands processus de production.
- La financiarisation des Groupes. En particulier, les critères qui prévalaient hier, encore très industriels (qualité du produit, qualité de service ) sont passés à l'aune du ROI. Dit autrement, tout ce à quoi les Opérationnels ont été formé (la production des biens ou des services à l'état de l'art) a moins cours dans l'entreprise. Aujourd'hui, il s'agit toujours de produire à l'état de l'art, mais en étant encadré par des critères de rentabilité stricts qui sont imposés par les actionnaires.

#### ▲ La lente prise de conscience de l'irréductibilité du facteur humain dans la performance de l'entreprise

- Les années quatre-vingt ont porté haut et fort le mythe de s'affranchir de l'homme. C'est la vision SI qui prédominait. L'homme et sa marge d'action étaient vus :
  - Au pire comme des sources de perturbation parasites des processus de décision
  - Au mieux une variable d'ajustement quand on ne pouvait pas informatiser
- Aujourd'hui, les entreprises commencent à peine à comprendre que la performance se fait aussi au travers des hommes. Mais c'est encore une vision trop humaniste qu'elles développent et pas assez une vision business. Elles pensent « mobilisation », « motivation », « engagement ».

- C'est très bien, mais cela ne suffit pas : les hommes sont aussi ceux qui sont au contact du terrain, des salariés, des clients. Ils ont donc une capacité à agir en situation, à décider et à apporter des expertises qu'aucun SI ne saura jamais rendre. Il faut donc exploiter ce capital.

## 4. LES OBJECTIFS DE CETTE CONTRIBUTION

- ▮ **Objectif 1** : faire un premier travail simple de catégorisation des managers en analysant chaque catégorie au travers d'une grille de lecture commune. Ceci peut servir aux entreprises à poser les bases d'un renouvellement de leurs contrats sociaux (le pluriel est important ici).
- ▮ **Objectif 2** : esquisser comment ces différentes catégories de managers pourraient demain mieux travailler en synergie pour produire de la performance collective (étant entendu que cet assemblage doit être spécifique à chaque secteur d'activité et à la culture de chaque entreprise).

## 5. PROPOSITION DE GRILLE DE LECTURE POUR ANALYSER LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE MANAGERS

- ▮ Afin de donner du corps à chaque catégorie de managers identifiée, nous proposons la grille de lecture commune suivante. Sur chacune des dimensions suivantes, nous proposons de passer au crible chacune des catégories de managers identifiées.

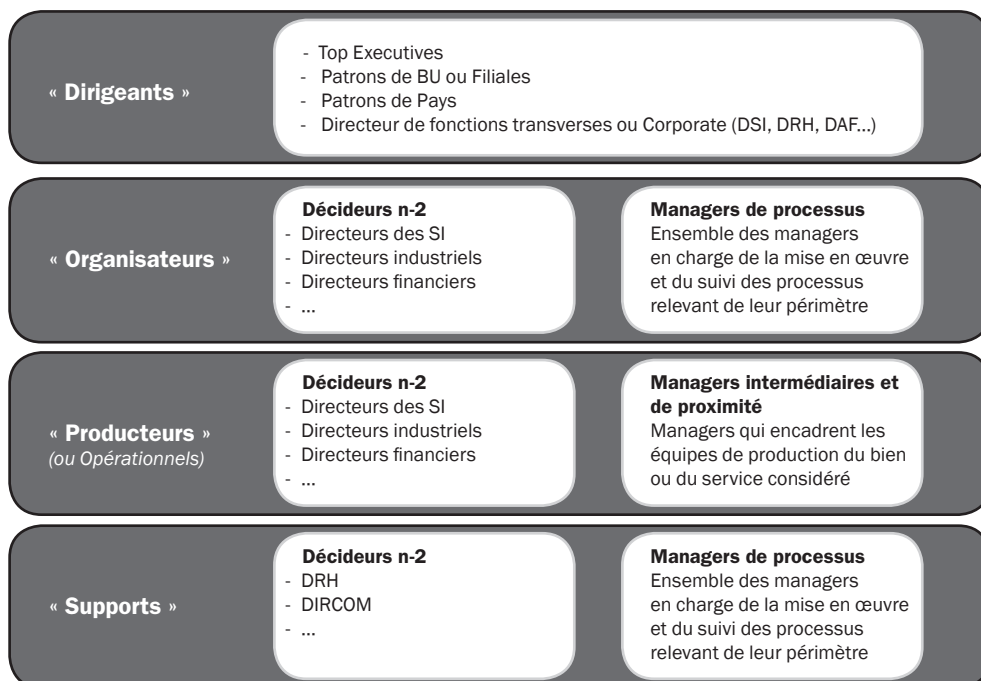
Leviers de renforcement de l'engagement managérial	Explications	Exemples si pertinent
Ce qui les motive	Il s'agit là des éléments premiers dans lesquels la catégorie de managers considérés trouve sa motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenu du travail</li> <li>- Capacité à développer son expertise</li> <li>- Obtention de prérogatives de décision</li> <li>- Qualité des relations internes</li> <li>- Salaires et modes de valorisation</li> <li>- Capacité à évoluer vers de nouveaux métiers</li> <li>- ...</li> </ul>
Comment bien mesurer leur performance et comment sur quoi les responsabiliser	Comment bien mesurer la performance de leur action. Trop souvent, le dogme de l'évaluation individuelle et sur une base annuelle a pris le pas. Alors que certains managers pourraient être évalués de manière plus collective et sur une base pluri-annuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nature de la performance observée</li> <li>- Modalités d'évaluation de cette performance</li> <li>- Nature des objectifs fixés</li> <li>- ...</li> </ul>



Leviers de renforcement de l'engagement managérial	Explications	Exemples si pertinent
Comment favoriser leur développement	Chaque catégorie de manager peut potentiellement faire l'objet d'un contrat employeur différent, correspondant à des besoins différents de l'entreprise et à des attentes spécifiques de ces managers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotion verticale</li> <li>- Évolution horizontale</li> <li>- Développement de l'expertise</li> <li>- ...</li> </ul>
Comment les animer et bien les associer aux décisions	A quels types de décision doivent être associés ces managers, à la fois pour la performance de l'entreprise et pour favoriser leur développement au sein de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animation en « one to one »</li> <li>- Animation en réseau (collectifs, clubs )</li> <li>- Association aux décisions stratégiques</li> <li>- Association aux décisions d'organisation</li> <li>- Association à l'évaluation de la performance des processus</li> <li>- ...</li> </ul>
Au final, quel contrat employeur possible	Comment renouveler en conséquence les termes de l'échange entre le manager et l'entreprise.	

## 6. TYPOLOGIE DE MANAGERS PROPOSÉE :

### 4 STRATES ET LES 7 GROUPES DE MANAGERS À DIFFÉRENCIER



## 6.1. ANALYSE DES CATÉGORIES DE MANAGERS – LES « ORGANISATEURS »

### A. Qui sont-ils, que font-ils ?

- ▶ Comme indiqué plus haut cette catégorie n'a cessé de prendre de l'importance à mesure que les entreprises se sont sophistiquées et informatisées.
- ▶ Aujourd'hui, leur rôle devient incontournable pour la performance des entreprises, mais il n'a jamais été porté de réflexion spécifique sur eux.
- ▶ Ils occupent notamment les fonctions suivantes, à des niveaux de responsabilité différents (Corporate, Pays, plus rarement Site...) :
  - Les directions des SI
  - Les directions Industrielles
  - Les directions des méthodes
  - Les directions financières (en tant qu'elles définissent l'allocation des ressources)
  - Les directions de la Qualité

### B. Quels sont aujourd'hui leurs challenges

- ▶ De manière provocatrice, nous dirons qu'il faut aujourd'hui qu'ils « descendent de leur tour d'ivoire ». Ils ont en effet longtemps raisonné en « *best practices* », le plus souvent épaulés en cela par de très nombreuses équipes de consultants. Ils disposent donc d'un savoir important, mais qui peut s'avérer vite trop théorique s'ils ne prennent garde à ne pas se couper des réalités du terrain et des Opérationnels.
- ▶ Ils doivent donc demain mieux anticiper les défis stratégiques de l'entreprise (qui sont normalement donnés par les dirigeants) et les traduire en axes opérationnels pour leur propre domaine. On peut dire que jusqu'ici ils ont assez bien réussi en ce domaine.
- ▶ Mais cela ne suffit pas : les solutions qu'ils préconisent doivent être adaptées à la culture de l'entreprise et aux réalités du terrain. Il leur reste donc un gros challenge d'apprentissage de la conduite du changement, qu'ils ont d'ailleurs tendance à sous-traiter à des consultants et à confondre avec la communication. La conduite du changement est ici tout autre chose : il s'agit de comprendre les conditions dans lesquelles les acteurs vont avoir intérêt à jouer le jeu que l'on attend d'eux, les Opérationnels notamment.
- ▶ À titre d'illustration : les millions d'euros engloutis dans les systèmes d'information n'ont pas toujours été justifiés. Non pas que la solution technique était mauvaise en soi, mais que les « organisateurs » ont utilisé le SI comme un moyen de « mettre au pas » les Opérationnels, de leur prendre le pouvoir. De surcroît, on constate généralement des délais largement dépassés dans la mise en œuvre pleine et entière des solutions, le plus souvent d'une résistance active ou passive des autres acteurs de l'entreprise.

### C. Comment aller vers une gestion efficace de cette catégorie

Leviers de renforcement de l'engagement managérial	Explications
Ce qui les motive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les projets passionnants et visibles</li> <li>- L'approche globale, la vue Groupe, la défense de l'intérêt général au détriment des intérêts locaux</li> <li>- Le développement d'une expertise sur leur domaine, potentiellement valorisable sur le marché, soit auprès des cabinets conseils, soit auprès d'autres entreprises, y compris de secteur différent</li> <li>- L'accès aux cercles de décisions stratégiques, condition sine qua non pour faire accepter les projets et les évolutions qu'ils proposent</li> <li>- La possibilité de décider en dehors de leur sphère de compétence directe, condition souvent indispensable pour faire avancer leurs projets</li> </ul>
Sur quoi mieux les responsabiliser	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur leur capacité à anticiper les évolutions stratégiques de l'entreprise. De manière curieuse, alors qu'ils sont très ouverts sur le monde (notamment au travers des cabinets de conseil), ils ne sont pas toujours à même de proposer une vision de la manière dont doit évoluer leur domaine à moyen terme. En revanche, ils s'avèrent être d'excellents metteurs en œuvre. Leur premier enjeu est donc d'être capables de bien intégrer les défis stratégiques, de traduire les orientations des dirigeants et proposer des évolutions des systèmes (SI, organisations, schémas industriels ) qui ont un coup d'avance.</li> <li>- Sur leur capacité à conduire réellement le changement, plus qu'à l'imposer. Par définition, la vocation des Organisateur est de bouleverser les manières de travailler. Ils suscitent donc des résistances bien compréhensibles et on ne saurait les blâmer pour cela. En revanche, la résistance des Opérationnels n'est pas toujours infondée : on connaît tous la pratique consistant à mobiliser « pour la forme » des Opérationnels qui n'ont ni le temps, ni les moyens de faire entendre leur voix dans les Comités de Pilotage divers et variés. C'est donc l'écoute des acteurs, la compréhension des dynamiques d'acteurs que les Organisateur doivent renforcer.</li> <li>- Sur la performance globale de l'entreprise. Paradoxalement, les Organisateur qui disent œuvrer pour la performance de l'entreprise ne sont que réellement objectivés sur sa performance : ils sont en général responsabilisés sur leurs budgets (projets), sur les délais. Mais in fine, ce sont toujours les Opérationnels qui sont comptables (accountable) de la performance de leur entité, alors même que celle-ci dépend de plus en plus étroitement du travail en amont des Organisateur. Des bases d'évaluation différentes doivent donc être imaginées pour les Organisateur, avec notamment une prise en compte plus directe de l'impact de leurs action sur l'EVA.</li> </ul>

Leviers de renforcement de l'engagement managérial	Explications
Comment favoriser leur développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leur premier enjeu est de continuer à développer leur expertise. Les Organisateur doivent développer cette expertise, qui est généralement longue à acquérir. Il faut donc éviter des carrières trop courtes à ces postes. La durée dans le poste est d'ailleurs aussi le seul moyen de s'assurer que les Organisateur seront bien comptables des projets qu'ils engagent et dont l'impact ne se mesurera le plus souvent que quelques années après. Or trop souvent, « le chef de projet » qui a réussi (quels critères pour dire cela) sera gratifié d'une promotion, le plus souvent vers un poste opérationnel.</li> <li>- Assurer des parcours mixtes entre opérationnel et organisation : c'est la seule manière de s'assurer de leur capacité à prendre en compte les contraintes du terrain. C'est aussi un moyen pour eux de se créer des réseaux d'alliés, indispensables dans leurs fonctions d'organisation.</li> <li>- Faire évoluer leur mode de leadership, aujourd'hui trop basé sur leur proximité avec les états majors, leur position Corporate ou leur expertise, vers un leadership consistant en la capacité à entraîner les Opérationnels avec eux.</li> </ul>
Comment les animer et bien les associer aux décisions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les associer le plus en amont possibles aux décisions stratégiques afin qu'ils puissent contribuer à leur donner corps et à bien les anticiper dans leur action. Ils doivent être normalement les premiers clients des différents « séminaires stratégiques », mais ils doivent aussi en être des contributeurs.</li> <li>- Le premier mode d'animation des Organisateur doit être « Métier » : ils doivent d'abord pouvoir se rencontrer entre pairs du même domaine. C'est la voie du partage d'expérience et d'épanouissement pour eux. Il faut aussi que ces communautés de Métiers (informaticiens, qualité, soient animées). D'une manière générale, les entreprises ont compris cela et le font dans une certaine mesure.</li> <li>- Le second mode d'animation doit être de mettre plus en prise les Organisateur avec le terrain. Pour cela, on a vu l'indispensable partage des objectifs entre Opérationnels et Organisateur. Il faut donc imaginer des modes d'animation des managers qui mette plus largement en contact Organisateur et Opérationnels (à différents niveaux hiérarchiques bien entendu).</li> </ul>
Au final, quel contrat employeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nous vous assurons : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une expertise inégalée sur le marché. Cette expertise pourra se valoriser de multiples manières, soit sur votre domaine, soit dans l'entreprise mais sur d'autres domaines, soit en dehors de l'entreprise.</li> </ul> </li> <li>- Vous nous devez d'être : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionnaire sur votre domaine</li> <li>• Comptable des résultats de l'entreprise</li> <li>• Asseoir votre leadership sur votre capacité à faire accepter le changement</li> </ul> </li> </ul>

## 6.2. ANALYSE DES CATÉGORIES DE MANAGERS – LES « PRODUCTEURS »

### A. Qui sont-ils, que font-ils ?

- ▲ Les producteurs sont les managers responsables de garantir la production des biens et / ou des services en quantité, en qualité et au coût voulu.
- ▲ Ils dépendent de plus en plus étroitement des organisateurs pour atteindre cette performance, et ce notamment dans les groupes les plus intégrés.
- ▲ Ils occupent notamment les fonctions suivantes, bien entendu à des niveaux de responsabilité différents :
  - Vente
  - Usines (industrielle ou de services, comme les back offices des banques ou des assurances)
  - R&D
  - Produit, Marketing et Publicité

### B. Quels sont aujourd'hui leurs challenges

- ▲ Ces catégories de managers ont progressivement été coupées des décisions stratégiques et cantonnées à un rôle d'exécution. Ceci n'est bien entendu pas vrai pour les échelons de dirigeants, mais on constate qu'assez vite leur autonomie devient faible en descendant dans la ligne hiérarchique. Il est donc vital pour eux qu'ils se « réapproprient » leur manière de produire, sur laquelle ils doivent avoir une vision stratégique, au moins aussi forte que celle des Organisateurs. Cela signifie donc un investissement de leur part :
  - Soit en créant des équipes dédiées quand ils en ont les moyens (ce qui est de moins en moins le cas, leurs effectifs de staff ayant souvent été mutualisés dans les fonctions d'organisation).
  - Soit en investissant plus de temps qu'ils ne le font dans les projets stratégiques de l'entreprise que pilotent les fonctions d'organisation.
- ▲ Il est par ailleurs indispensable que les Producteurs apprennent à mieux comprendre les intérêts du Groupe : se décentrer progressivement de leur propres contraintes pour être capables d'adopter un point de vue Groupe, pas nécessairement favorable à leur intérêt de court terme.
- ▲ Assurer une information remontante efficace. Le travers des managers des fonctions de production est de parfois trop exclusivement piloter par les chiffres. Tant que les chiffres sont bons, tout va bien. Mais il arrive ainsi souvent que la performance ne se dégrade que de manière très progressive, insensiblement. On constate généralement cela trop tard et on remarque le plus souvent que les équipes avaient averti des difficultés rencontrées sur le terrain, mais que celles-ci n'avaient pas été entendues. On connaît le syndrome classique, en période de baisse des résultats, d'augmenter encore la pression et les objectifs pour être certain de les atteindre l'année suivante. Il s'ensuit généralement un effet en cascade de démoralisation des

managers intermédiaires qui ont le sentiment de ne pas avoir été entendus et se retrouvent pris dans l'état de devoir produire plus sans en avoir les moyens.

- ▀ Renouveler leur mode de leadership en s'appuyant moins sur la pression court terme des chiffres (nécessaire), mais en étant capable de :
  - Déléguer plus explicitement vers l'encadrement intermédiaire et de proximité : les managers de terrain sont au contact des dysfonctionnements de l'organisation et ils doivent être capables de les corriger dans un cadre clair. On constate aujourd'hui que, sur le terrain, les dysfonctionnements sont compensés de manière totalement clandestine, ne permettant pas de corriger une fois pour toutes les défauts constatés.
  - Assurer la prise en compte de l'information remontante et contribuer de manière plus soutenue aux différents projets pilotés par les fonctions d'organisation. C'est cette « voix du terrain » que les producteurs doivent être capables de porter.

### C. Comment aller vers une gestion efficace de cette catégorie

Leviers de renforcement de l'engagement managérial	Explications
Ce qui les motive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'opérationnel, le concret, les volumes, les processus efficaces</li> <li>- La résolution de problèmes de court terme</li> <li>- L'expertise Métier</li> </ul>
Sur quoi mieux les responsabiliser	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabiliser l'encadrement de terrain pour qu'il devienne un vrai acteur du progrès continu                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• La standardisation et la formalisation des processus, l'informatisation, les démarches Qualité ont toutes conduit à réduire l'autonomie des encadrants de terrain. Un chef d'ilot en usine, un gestionnaire de groupe dans un back office d'assurance ne font le plus souvent que piloter l'activité et soutenir leurs équipes, sans capacité d'intervenir sur la manière d'atteindre le résultat.</li> <li>• Nous proposons que soit reconnu explicitement que ces managers font bien plus que cela en réalité : ils corrigent les différents « bugs » de l'organisation, qui se présentent quotidiennement et que les services Centraux n'ont le plus souvent pas prévu. L'exemple type, rencontré chaque jour pour qui connaît la production : comment tenir l'objectif alors qu'il manque 3 personnes à l'effectif.</li> <li>• Et pourtant les « usines » tournent. Comment ? Parce que les managers de proximité adaptent / contournent / déjouent les processus. Mais de manière clandestine, car cela leur est interdit. Ils ont donc le sentiment d'œuvrer pour le bien de l'entreprise, mais cette action ne leur est pas reconnue. Et l'information ne remonte ainsi jamais au Central... qui n'a d'ailleurs pas toujours envie d'entendre le problème !</li> </ul> </li> </ul>

Leviers de renforcement de l'engagement managérial	Explications
Sur quoi mieux les responsabiliser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rôle des dirigeants de fonctions de production est de reconnaître cette valeur ajoutée, d'organiser ce savoir informel et d'assurer la remontée d'information vers le Central pour que les équipes se sentent enfin écoutées.</li> <li>• À la clé : performance, progrès continu, reconnaissance de l'encadrement de terrain</li> </ul> <p>- Développer le leadership des encadrants de proximité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans la pensée managériale, le leadership c'est pour les leader, pas pour les managers de proximité. Or c'est bien eux qui encadrent les plus grands effectifs, c'est sur eux que repose le plus d'injonctions contradictoires.</li> <li>• Les managers de proximité ont un rôle de leadership qu'il faut assumer et développer. Ce rôle ne se réduit pas à la seule gestion d'équipe : comme n'importe quel dirigeant, ils doivent donner du sens et avoir une vision.</li> </ul> <p>- Ne pas sacrifier le métier sur l'autel du management</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les managers de proximité de Production ont un métier, une expertise que l'on a voulu dissoudre soit dans le management, soit dans les SI. Or la reconnaissance de leur fonction suppose que soit reconnu également le savoir faire Métier, indispensable pour avoir la crédibilité et le leadership vis-à-vis des équipes</li> </ul>
Comment favoriser leur développement	<p>- Caractériser un leadership spécifique, notamment pour les managers de proximité</p> <p>- Capitaliser sur leurs connaissances Métier, formaliser ce savoir et en tirer profit dans les évolutions d'organisation ou de SI</p> <p>- Assurer la prise en compte réelle des remontées du terrain (problèmes), des suggestions</p> <p>- Les faire participer plus en amont à des groupes de travail sur l'évolution des SI, des organisations, des processus. Ceci suppose un mode de formation spécifique, dont les entreprises font généralement l'économie. Plutôt de déléguer ceux qui savent (mais qui ne savent pas toujours bien l'exprimer), on préfère généralement faire participer aux groupes de travail des personnes ne sachant pas, mais l'exprimant très bien.</p>
Comment les animer et bien les associer aux décisions	<p>- Les Producteurs, aux différents niveaux hiérarchiques, doivent selon nous être les interlocuteurs privilégiés des Organiseurs. C'est cette synergie qu'il faut impérativement organiser et qui n'a jamais véritablement été créée dans la plupart des entreprises. Ceci peut concrètement passer par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication en amont sur les projets d'organisation – SI – Processus</li> <li>• Groupes de travail de progrès continu</li> <li>• Instances dédiées pour la remontée des problèmes rencontrés sur le terrain</li> </ul>

Leviers de renforcement de l'engagement managérial	Explications
<p>Au final, quel contrat employeur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nous vous assurons :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• La reconnaissance et le développement de votre Métier</li> <li>• Un cadre de travail dans lequel l'autonomie signifie véritablement quelque chose : vous aurez une capacité reconnue à prendre des décisions à votre niveau pour atteindre les objectifs de votre entité.</li> <li>• Une entreprise qui s'engage à mettre à votre disposition des processus et des organisations fiabilisés, tenant notamment compte des difficultés opérationnelles que vous allez rencontrer.</li> </ul> </li> <li>- Vous nous devez :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Être comptable de vos résultats</li> <li>• Développer des capacités de leadership auprès de vos équipes : vous devez comprendre les enjeux de l'entreprise, donner du sens aux évolutions et avoir une vision sur la manière dont doivent évoluer vos méthodes de production</li> <li>• Nous faire bénéficier de votre expérience, qui devra notamment s'exprimer dans des groupes de travail transversaux (cas des grands chantiers d'organisation)</li> </ul> </li> </ul>

## 6.3. ANALYSE DES CATÉGORIES DE MANAGERS – LES « SUPPORTS »

### A. Qui sont-ils, que font-ils ?

- ▀ Les Supports sont l'ensemble des fonctions qui assurent le soutien aux activités, sans pour autant être directement à la source d'une modification profonde dont fonctionne l'organisation et s'effectue le business.
- ▀ Cela laisse somme toute peu de fonctions concernées, mais cela ne signifie pas qu'elles ne soient pas critiques pour le fonctionnement de l'entreprise. Les managers Supports occupent notamment les fonctions suivantes, bien entendu à des niveaux de responsabilité différents :
  - RH
  - Communication

### B. Quels sont aujourd'hui leurs challenges

Nota : les challenges sont généralement assez connus et ne seront que peu développés ici.

- ▀ 1<sup>er</sup> enjeu : comprendre la stratégie de l'entreprise, la décliner au niveau de la fonction.
- ▀ 2<sup>nd</sup> enjeu : professionnaliser la fonction.



- ▲ 3<sup>e</sup> enjeu : devenir des supports réels du business sur les fonctions à valeur ajoutées (développement des RH par exemple).
- ▲ 4<sup>e</sup> enjeu : rationaliser les activités de la fonction à moindre valeur ajoutée (Paye par exemple sur le domaine RH).
- ▲ 5<sup>e</sup> enjeu : aligner les politiques fonctionnelles sur la stratégie de l'entreprise et intégrer dès l'amont de la conception de ces politiques la manière dont elles seront effectivement portées par les opérationnels.

### C. Comment aller vers une gestion efficace de cette catégorie

Leviers de renforcement de l'engagement managérial	Explications
Ce qui les motive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'expertise technique sur leur domaine professionnel</li> <li>- La proximité avec les besoins des utilisateurs</li> <li>- La réactivité, ne pas être pris en défaut de ne pas répondre</li> </ul>
Sur quoi mieux les responsabiliser	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La connaissance des métiers de leur clients internes et de leurs enjeux business</li> <li>- L'engagement sur des résultats de performance plus que sur la mise à disposition de moyens</li> <li>- La qualité des politiques fonctionnelle étendue à la faisabilité de leur portage par les managers opérationnels</li> </ul>
Comment favoriser leur développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poursuivre la professionnalisation de la fonction : arrêter de vouloir résoudre le manque de lien entre Support et Business par la nomination d'anciens opérationnels (ce problème doit être résolu par la manière dont on rend comptables les fonctions support)</li> <li>- Organiser un minimum de mobilité entre fonction support et fonctions opérationnelles, sans toutefois porter atteinte à l'expertise</li> <li>- Insuffler des valeurs nouvelles dans les fonctions support : esprit d'entreprise, prise de risque calculée</li> </ul>
Comment les animer et bien les associer aux décisions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bien distinguer les rôles de définition des politiques (RH, Communication) qui sont d'ordre régalien, de la mise en œuvre de ces politiques qui doit faire l'objet d'un co-portage avec les managers des autres fonctions</li> <li>- Les associer plus étroitement à l'élaboration des business plans en leur donnant un rôle plus fort de proposition de leviers d'action pour atteindre la performance attendue</li> </ul>

<p>Au final, quel contrat employeur</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- L'expertise des fonctions support est un axe incontournable sur lequel l'entreprise sera exigeante et donnera au manager tous les moyens de développement. Mais l'expertise sur son domaine ne suffit pas : l'entreprise attend des managers des fonctions supports qu'elles s'engagent aux côtés des opérationnels sur l'atteinte des résultats business. En contrepartie de cet engagement, les managers des fonctions support pourront évoluer soit au sein de leur métier, soit vers des métiers plus opérationnels sur lesquels ils auront démontré leur capacité à générer de la performance</li></ul>
---	--

# COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

## PRÉSIDENTS

**Daniel Chaffraix**, président-directeur général, IBM France

**Pierre Mongin**, président-directeur général, RATP

## RAPPORTEUR GÉNÉRAL

**Eudoxe Denis**, chargé de mission auprès du délégué général, Institut de l'entreprise

## RAPPORTEURS

**Jean-Luc Perdriel**, consultant

**Nicolas Savary**, chef de projet McKinsey & Company

## MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL

**Pierre-Marie Argouarc'h**, directeur des ressources humaines, La Française des Jeux

**Guillaume Bataille**, directeur général adjoint business développement, Poclain Hydraulics

**Christophe Beaux**, président-directeur général, Monnaie de Paris, et délégué général, Cercle de l'Industrie

**Olivier Buquen**, directeur du développement et des relations extérieures, Plastic Omnium

**Stéphanie Dameron**, professeur en management stratégique, université Paris-Dauphine

**Bruno Deschamps**, président-directeur général, 3i France

**Vsevolod Dmitrieff**, président du conseil de surveillance, CNIM

**Laurence Guinchard**, directeur des ressources humaines, Crédit Mutuel

**Jakob Haesler**, directeur associé, McKinsey & Company

**Vincent Jauneau**, directeur de division, Siemens France

**Laurent Martinez**, directeur financier, EADS Astrium

**Charlotte Matringe**, chargée de mission au cabinet du président, RATP

**Frédéric Monlouis-Félicité**, directeur des opérations Europe, Moyen-Orient, Afrique, Consulting Services, SAP

**Jean-Claude Moyal**, Senior Partner, Oliver Wyman Delta

**Jean-Erwin Nizet**, directeur adjoint chargé du développement des ressources humaines, La Banque Postale

**Sophie Pellat**, directeur du développement, Inria Transfert

**Jean-Luc Placet**, président-directeur général, IDRH

**Philippe Plagnes**, associé, Pricewaterhouse Coopers

**Axel Rebaudières**, Partner, KPMG

**Alain Rohaut**, directeur des ressources humaines groupe, Axa

**Jean du Rusquec**, conseiller du président et du directeur général, Total

**Silvano Sansoni**, directeur de cabinet auprès du président, IBM France

**Jean-Gilles Sintès**, conseiller du président, Viel & Cie

**Gérard Taponat**, directeur des affaires sociales, Manpower France

**François Zoetelief-Tromp**, associé, Kea & Partners

Dans le cadre de ses réflexions, le groupe de travail a auditionné **Mme Michela Marzano**, philosophe et chercheur au CNRS, et **M. Bernard Van Craeynest**, président de la CFE-CGC.

## **LES DERNIÈRES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE**

### **L'entreprise de l'après-crise Favoriser une meilleure prise en compte du long terme**

*Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)*

### **L'entreprise de l'après-crise Repenser la relation entre la sphère publique et l'entreprise**

*Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)*

### **L'entreprise de l'après-crise Renouveler la contribution de l'entreprise à la cohésion sociale**

*Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)*

### **La place de la performance dans l'action de l'État et son contrôle par le Parlement : analyse de la loi de règlement du budget 2008**

*Par l'Observatoire de la Dépense publique  
(décembre 2009))*

### **Europe, état, collectivités locales : quelle place pour le principe de subsidiarité en matière fiscale ?**

*Par l'Institut de l'entreprise (octobre 2009)*

### **Après la crise : renouer avec les fondamentaux de l'économie de marché**

*Par l'Institut de l'entreprise (avril 2009)*

Toutes nos publications sont téléchargeables sur notre  
site internet : [www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)

Photo de couverture © Sean Gladwell - Fotolia.com

Impression d'après documents fournis : bialec, (Nancy France) - Dépôt légal n°.

# L'entreprise de l'après-crise

## Redéfinir le rôle du manager

Hier relais privilégié de la direction dans l'organisation taylorienne, le manager voyait son importance confortée par son rôle dans le contrôle de la productivité des équipes. Plus qu'un simple échelon dans l'entreprise, il était, par sa fonction de médiateur entre « la base » et le « patron », un allié indispensable de la direction générale. S'il devait à celle-ci son statut, il partageait également avec elle une grille de lecture commune.

Au cours des dernières années, toutefois, le regard des dirigeants d'entreprise sur l'encadrement s'est modifié. Si le manager a vu sa fonction évoluer du contrôle à l'animation des équipes, la contraction du temps des affaires et l'obsession du changement qui en a résulté ont parfois conduit à voir en lui un obstacle plutôt qu'un allié. Symbole de résistance au changement, le manager a pu aussi incarner un autoritarisme désuet à l'heure où l'autonomie des salariés devenait un impératif. L'essor des nouvelles technologies, avec la possibilité de concentrer le contrôle au sommet, et le déclin des organisations pyramidales au profit de structures plates et décentralisées ont pu enfin annoncer le déclin irrémédiable de cette strate hiérarchique.

Pour autant, l'utopie de l'organisation transparente et de l'autonomie totale des équipes trouve aujourd'hui ses limites. Pour échapper au pur volontarisme, l'impulsion lancée par les directions d'entreprises doit pouvoir s'appuyer sur un relais non seulement efficace et impliqué, mais également sensible à la dimension humaine et aux attentes du corps social. Dans ce cadre, le manager devrait à nouveau jouer un rôle déterminant.



29, rue de Lisbonne

75008 Paris

Tél. : +33 (0)1 53 23 05 40

Fax : +33 (0)1 47 23 79 01

[www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)

**PRÉSIDENT**

Michel Pébereau, président de BNP Paribas

**CONSEIL D'ORIENTATION**

Robert Baconnier, président de l'ANSA\*

Pierre Bellon, président du Conseil d'administration de Sodexo

Laurent Burelle, président-directeur général de Plastic Omnium

Philippe Carli, président de Siemens France

Henri de Castries, président du Directoire d'AXA

Françoise Gri, président de Manpower France\*

Xavier Huillard, directeur général de Vinci\*

Bruno Lafont, président-directeur général de Lafarge

Henri Lachmann, président du Conseil de surveillance de Schneider Electric\*

Gérard Mestrallet, président-directeur général de GDF Suez\*

Henri Proglia, président-directeur général de Veolia Environnement

Denis Ranque, président du Cercle de l'Industrie

Pierre Richard, administrateur de sociétés

Frédéric Saint-Geours, président de l'UIMM\*

Ernest-Antoine Seillière, président du Conseil de surveillance de Wendel

Pierre Simon, président de la CCIP

Jean-François Théodore, directeur général adjoint de Nyse Euronext

Jean-Philippe Thierry, président d'Allianz France

Pierre-Sébastien Thill, président du Directoire de CMS Bureau Francis Lefebvre

\* **Membres du Bureau**