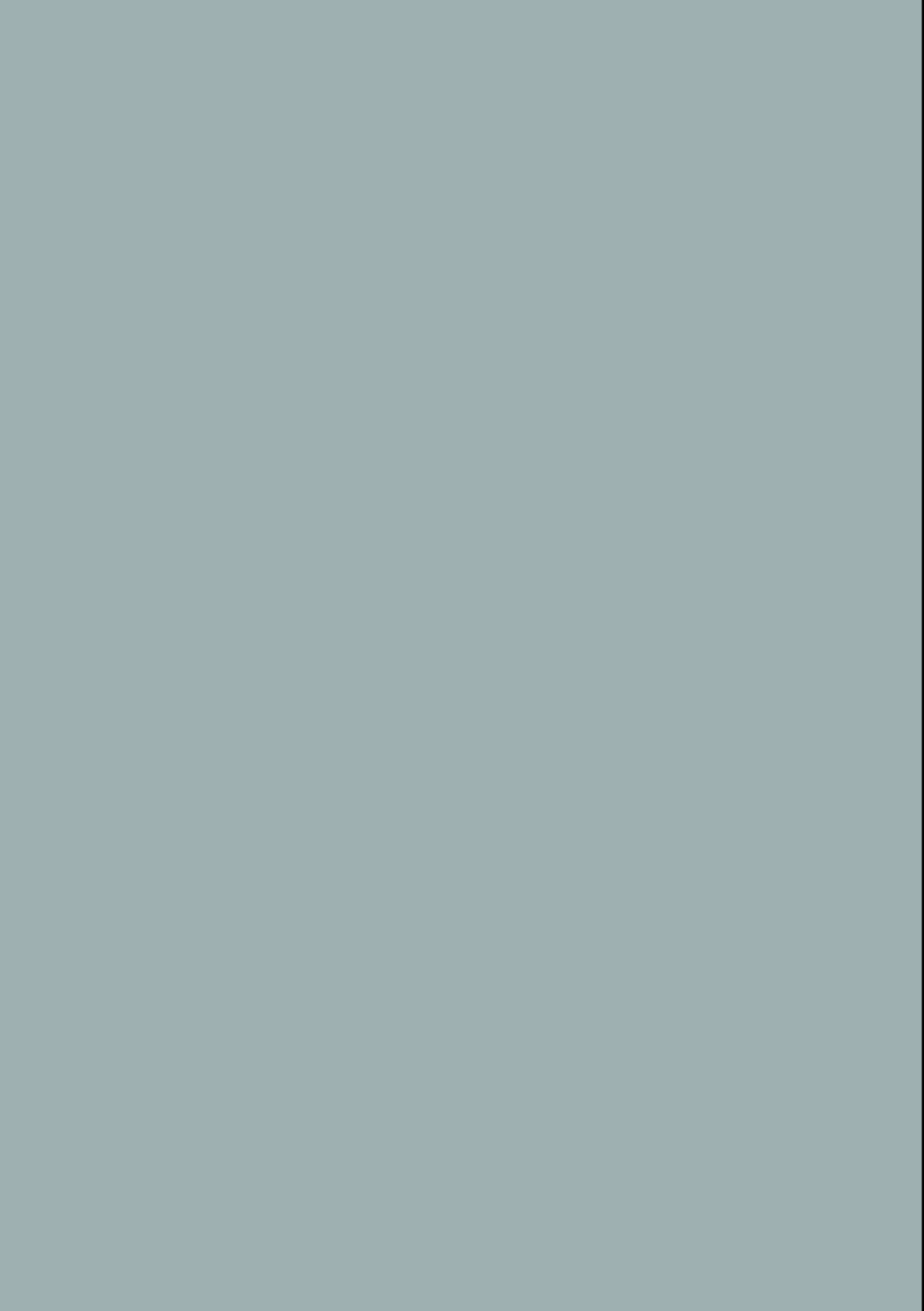


# Collection Management

La place de l'Homme  
dans l'entreprise



MEDEF



# Sommaire

<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
<b>ENTREPRISE ET SALARIE : ENTRE ADHESION ET DISTANCIATION</b>	
<b>LES CAUSES DU MALAISE</b>	<b>5</b>
. Mondialisation et transformation des organisations . L'entreprise et le salarié directement touchés . Une « éducation par le stress »	
<b>LES VOIES DE LA RECONCILIATION</b>	<b>11</b>
. Le sens du travail ou le travail a-t-il du sens ? . L'engagement des salariés : nouvel enjeu managérial	
<b>DIRIGER, C'EST DONNER DU SENS</b>	<b>24</b>
<b>JOUER COLLECTIF</b>	<b>25</b>
. Un management responsable . Une organisation exemplaire	
<b>RESPECTER LES REGLES DU JEU</b>	<b>34</b>
. L'entreprise : une légitimité toujours à construire . « Ce que nous accomplissons à l'intérieur modifie la réalité extérieure »	
<b>PISTES DE REFLEXION</b>	<b>36</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>37</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>38</b>

## INTRODUCTION

---

Les conditions physiques de travail s'améliorent dans les entreprises. Les accidents connaissent une diminution régulière depuis de nombreuses années. Pourtant la plainte des salariés ne s'atténue pas. Elle exprime désormais la pression, la tension, la surcharge de travail ou des conflits non résolus qui s'enveniment... et peut conduire à terme à une véritable rupture avec l'entreprise. Bien plus, le management intermédiaire lui-même se sent concerné. Les cadres prennent de la distance par rapport à l'entreprise. Le malaise est d'autant plus important qu'un sentiment d'isolement gagne un nombre croissant de salariés. La solidarité, qui lie la responsabilité et le destin de chacun à ceux de tous, de sorte que chacun doit affronter les problèmes rencontrés par un seul membre du groupe, se vit différemment. Et si l'on n'y prend pas garde, l'humain s'efface. Les symptômes sont divers, les situations variables selon les entreprises et les causes probablement multiples.

Il est apparu à la Commission Entrepreneurs, Entreprises et Société, qu'il appartenait au MEDEF d'ouvrir un débat autour de cette situation. Sans tabou et avec une conviction : le monde du travail est un lieu d'épanouissement de la personne. Elle a souhaité recueillir les témoignages ainsi que les solutions d'entrepreneurs et de dirigeants, eux-mêmes confrontés au malaise de certains salariés. Avec un parti pris : celui de la franchise. Mais aussi avec une envie : celle de replacer l'Homme au cœur du 21<sup>e</sup> siècle, au cœur de l'entreprise.

# ENTREPRISE ET SALARIÉ : ENTRE ADHÉSION ET DISTANCIATION

## LES CAUSES DU MALAISE

La mondialisation s'impose comme un phénomène complexe et ambivalent. C'est d'abord un puissant moteur de croissance qui permet à la France de créer richesses et emplois : avec plus de 22.000 implantations à capitaux français hors du territoire et 116 milliards de dollars d'investissement français dans le monde, notre pays se positionne parmi les premiers investisseurs mondiaux, juste derrière les Etats-Unis<sup>1</sup>. Cinq millions d'emplois, soit un cinquième de notre population active, dépendent directement des exportations. Et les filiales françaises à l'étranger contribuent en moyenne à hauteur de 60 % au chiffre d'affaires de leurs maisons mères. Mais la mondialisation est aussi source d'interrogations et de craintes pour la majorité des Français<sup>2</sup>. Celles-ci ne sont pas sans fondement. Les mutations économiques qu'elle engendre ont non seulement changé les processus de production mais également les modes d'organisation, avec un impact direct sur les relations entre entreprise et salarié.

## Mondialisation et transformation des organisations

La mondialisation n'est pas un phénomène nouveau : entre 1870 et 1914, orchestrée par la domination européenne, la libéralisation des échanges a entraîné une forte interdépendance économique entre les principales puissances de l'époque et les pays producteurs de matières premières. Le phénomène s'est poursuivi au 20<sup>e</sup> siècle. Entre 1900 et 1992 les richesses créées dans le monde ont été multipliées par 10. La production française a connu une très importante ascension.

---

1. Panorama des statistiques de l'OCDE 2008 : Économie, environnement et société - ISBN 92-64-04055-2 - © OCDE 2008

2. Sondage BBC – décembre 2007

Elle approche cette année les 2.000 milliards d'euros, contre moins de 40 milliards de francs en 1908, soit l'équivalent de 140 milliards d'euros d'aujourd'hui. Avec la rapide ascension des pays asiatiques, l'actuelle mondialisation a pris une nouvelle dimension. Aux échanges de biens marchands s'ajoutent désormais les échanges de services, de produits culturels et d'informations, notamment via Internet.

Les marchés évoluent du local vers l'international, les frontières s'ouvrent, les accords d'échanges se multiplient. La qualité des produits s'en trouve globalement améliorée et de nouveaux systèmes de production se mettent en place. En réponse à une évolution du marché vers la consommation de masse, la taille des entreprises s'accroît, demandant des investissements capitalistiques de plus en plus importants. Les investisseurs recherchent dans le même temps une rentabilité de plus en plus importante, prenant en compte les aléas politiques, sociologiques et les risques des investissements dans d'autres pays ou régions que les leurs. Le décalage s'accroît entre la vision de l'investisseur et le projet entrepreneurial.

Au regard des nouvelles possibilités de production mondiale –à des coûts plus faibles– des changements deviennent nécessaires dans l'organisation du travail et de nouvelles technologies sont mises en œuvre. Le contrôle et le renforcement des organisations s'appuient sur une centralisation financière et une délocalisation des productions suivant les paramètres coûts –rentes reversées– profits. Les normes se généralisent. Les centres de décisions s'éloignent et se dépersonnalisent. L'appel à l'externalisation devient courant.

De plus en plus, l'organisation des entreprises doit intégrer non seulement l'extension croissante des marchés qu'il faut atteindre mais aussi la diversité des ressources qu'il faut mobiliser, ces deux domaines ayant des logiques organisationnelles de plus en plus divergentes. En effet, les entreprises ne cherchent plus systématiquement à rapprocher

les centres de production de leurs marchés. Elles doivent veiller à optimiser séparément la distribution et les services à proposer aux clients et d'autre part, la production et le recours à des partenaires et fournisseurs de plus en plus éclatés géographiquement.

## L'entreprise et le salarié directement touchés

L'ensemble de ces mutations a conduit à la mise en place d'une nouvelle organisation dont les paramètres sont : finance –contrôle– rentabilité. Cette évolution ne concerne pas simplement les plus grandes. De très nombreuses PME sont totalement dépendantes de la politique des grands groupes qui sont leurs donneurs d'ordre. Les entreprises se dirigent en priorité vers les marchés en croissance, vers les plus faibles coûts de production... Pour une PME, ce sont souvent les donneurs d'ordre qui déterminent la localisation des activités. Lorsque ceux-ci obligent leurs fournisseurs de rang un, sous peine de les déréférencer, à s'implanter en Asie du Sud-est, ces derniers n'ont pas le choix.

Désormais, la perte de repères s'accélère. Sentiment de non-reconnaissance du travail accompli, compétition interne exacerbée, individualisation rendue possible par les systèmes de gestion entraînent un nombre important de salariés à s'interroger sur leur engagement dans l'entreprise. En ayant le sentiment de constituer un facteur de production parmi d'autres, ils perdent peu à peu leur motivation<sup>3</sup>. Même si la France est dans la norme européenne quant à « l'investissement des salariés dans leur travail, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, le degré d'initiative laissé aux salariés », le sentiment de lassitude et le pessimisme sont exprimés plus fortement par les salariés français que par leurs homologues européens ou américains. Les critiques des salariés français portent en particulier sur le mode de management de leur entreprise<sup>4</sup>.

---

3. 37 % d'entre eux disent se sentir récompensés de leurs efforts contre 47 % pour les autres européens et 70 % pour les Américains.

4. Etude TNS Sofres, septembre 2007.

Les relations qu'entretiennent les managers<sup>5</sup> français avec leur entreprise ont connu une mutation profonde dans les années 1990. On parle même de perte d'identité par rapport aux quatre dimensions qui caractérisaient jusqu'alors les cadres : la proximité aux instances dirigeantes, l'investissement dans l'entreprise, le statut et la réserve traditionnelle face à l'action collective. On demande aux managers d'élargir leurs compétences non pas vers le haut, en exigeant des qualifications supérieures, mais vers le bas, en effectuant tous types de travaux.

Avec les 35 heures, on assiste en effet à un déplacement de la charge de travail vers les catégories les plus qualifiées. Un lien est distendu, l'heure n'est plus à participer à la direction de l'entreprise et/ou à l'élaboration de la stratégie.

Dès lors, nombre de cadres prennent leurs distances, jugeant la stratégie de l'entreprise plus favorable à l'actionnaire qu'au salarié. La rationalité de la décision est devenue de plus en plus financière, la presse constitue trop souvent la première source d'information des managers sur leur entreprise. L'information quotidienne s'est banalisée à travers les nouvelles technologies, le cadre n'en ayant plus un accès privilégié.

La grande entreprise a compris l'apport décisif des fonctionnements transversaux à l'amélioration de la qualité et à la réduction des coûts. Les cadres sont alors entrés dans des pratiques quotidiennes de confrontation et de dépendance. On est passé dans le même temps d'une relation « loyauté - protection » au modèle de « concurrence - évaluation », on peut également parler d'un passage d'une « logique de l'honneur » à une « logique contractuelle ». On s'oriente vers une pratique utilitariste que les cadres développent dans leur relation avec le monde du travail : l'entreprise devient simplement un point d'appui pour la carrière du manager, et non sa carrière en tant que telle. C'est encore plus vrai chez les plus jeunes d'entre eux qui ont de fortes exigences pour un faible engagement.

---

5. « Salarié, cadres ou non cadres ayant la responsabilité de l'animation d'une équipe de travail et qui exerce donc une autorité hiérarchique sur un nombre plus ou moins élevé de collaborateurs ». On compte trois millions de cadres en France, dont un million de plus de 50 ans.

Autre remise en question de l'identité des cadres, la spécificité de leur statut disparaît, la frontière cadres - non-cadres est dépassée. Cela focalise les cadres sur des dimensions individuelles parmi lesquelles le salaire et les avantages liés à la fonction occupent une place centrale. Ainsi, les systèmes de stock-options bousculent la notion d'intérêt général. En 1974, la question de la rémunération n'était même pas évoquée dans les études sur les cadres. 30 ans plus tard, elle figure, avec l'intérêt du travail, au premier rang des items susceptibles d'apporter aux cadres bien-être, satisfaction ou mécontentement, mal-être !

Après une période de crise du recrutement entre 2003 et 2005, correspondant à un certain repli des managers sur eux-mêmes et à une décrue de la « mobilité », le retour d'une certaine confiance dès 2006 se traduit par la certitude pour les managers qu'ils peuvent être acteurs de leur devenir professionnel.

La relation du manager avec ses équipes n'est pas des plus sereines. Ses initiatives, aux yeux des salariés, représentent la mise en œuvre concrète des orientations décidées par la direction de l'entreprise. Il serait donc logique que le manager, dans l'exercice de son autorité, se sente pleinement d'accord avec ces orientations. Or, ce n'est pas toujours le cas. Le manager ignore souvent les tenants et les aboutissants des directives qu'il lui faut appliquer. Parfois même, il est en désaccord avec elles. De là son malaise lorsqu'il lui faut imposer à ses subordonnés des consignes qui, à ses propres yeux, sont inutiles, discutables ou dépourvues de sens<sup>6</sup>. Cette absence de participation à la décision et la mauvaise compréhension qu'ont de nombreux managers de la stratégie de l'entreprise les condamnent à un jugement lapidaire de la part des autres salariés : « Mous et incompetents » - voire très incompetents pour un salarié sur trois. Telle serait en substance l'opinion que les Français se font de leurs supérieurs hiérarchiques. Tous certes ne sont pas visés. Mais globalement, les managers français sont nettement moins bien jugés que leurs homologues étrangers<sup>7</sup>.

---

6. Interview d'Hubert Landier, AEF Dépêche n°85826 – octobre 2007

7. « Les salariés évaluent leur manager » - Enquête internationale BVA, novembre 2007

## Une « éducation par le stress »

Coupé de ses supérieurs hiérarchiques et de ses équipes, le manager doit affronter seul la pression qu'il subit parfois depuis de nombreuses années. La gestion de ce genre de situation est à chaque fois différente et dépend de la personnalité de chacun. Nombreux sont ceux qui décident de l'affronter en s'investissant encore plus. Ils placent alors la barre relativement haut en termes de résultats. Avec en filigrane la crainte de ne pas pouvoir les atteindre ou de faire des erreurs. De fait, ils se fragilisent psychologiquement, ce qui n'est pas sans conséquences sur leur vie privée. Plusieurs raisons peuvent être à l'origine de ce malaise, à commencer par l'obligation d'assumer seul ou sans visibilité, ses responsabilités. Longtemps rassuré quand il était bien encadré, le manager perd aujourd'hui de sa confiance s'il se trouve confronté à une liberté qu'il n'a pas la capacité d'assumer<sup>8</sup>. D'autre part, le doute auquel il doit faire face engendre un malaise croissant dont les causes ne se trouvent pas uniquement dans le monde du travail. En effet les fortes exigences de l'ensemble de la société sur la représentation de l'individu idéal aggravent cette situation.

Confronté dès sa formation initiale à l'imagerie populaire du super manager ou de la working girl, le cadre vit professionnellement dans un auto-contrôle permanent oscillant entre la peur de l'échec et le désir du succès, avec un rapport au temps souvent réduit au seul court terme. C'est une « éducation par le stress » qui prépare les élèves, à l'issue de deux années de classes préparatoires et de bachotage effréné, à surmonter la pression inhérente à leurs futures responsabilités de manager. Certaines grandes écoles ont pris conscience de l'impact négatif que peut avoir cette méthode sur leurs étudiants, dont on a ainsi paradoxalement retardé la maturité. HEC Entrepreneurs a choisi en 2004 de mettre en place un programme spécifique afin d'aider les élèves à donner du sens à leur vie pour leur permettre de construire un véritable projet professionnel.

---

8. Marie-France Hirigoyen, psychanalyste – Colloque « La peur dans l'entreprise, discerner le vrai du faux ». - Juin 2008

Pour Philippe Corruble, à l'origine de cette initiative, « Le mal être de l'élève –s'il n'est pas soigné à temps– peut conduire à des situations dramatiques aux alentours de 35 ans, à une période de la vie où les bilans personnel et professionnel commencent. Il est donc essentiel de « donner la possibilité aux élèves de se poser des questions à temps ».

## LES VOIES DE LA RECONCILIATION

Si l'analyse des relations entre l'entreprise et le salarié français peut paraître pessimiste, la rupture, là où elle est effective, n'est heureusement pas définitive. Les voies de la réconciliation se dessinent en direction d'une reconfiguration du lien d'engagement des salariés, facteur clé d'une nouvelle compétitivité pour les entreprises. Ce lien passe nécessairement par une nouvelle place de l'Homme dans l'organisation car le monde du 21<sup>e</sup> siècle ne peut se penser avec les modèles du 20<sup>e</sup>. « Le salarié ne peut être traité selon les seules lois de l'économie et du marché. Ce n'est pas une ressource comme les autres<sup>9</sup> ».

### Le sens du travail ou le travail a-t-il du sens ?

Depuis deux siècles, le travail occupe une place centrale, prépondérante. Il est le moyen essentiel de création et de distribution des richesses, des fonctions, des statuts et des droits. Dans nos sociétés, il n'y a pas d'intégration sociale qui ne passe pas par le travail. L'introduction de nouvelles techniques et l'augmentation de l'intensité capitalistique dans la production ont contribué à la diminution du temps de travail. Le travail voit donc sa place se réduire d'un point de vue quantitatif alors même que sa dimension qualitative se renforce.

---

9. Daniel Vannier - Directeur Recherche et Progrès des Ressources Humaines - Sodexo

**Michel Francony**  
Président du directoire – ERDF

« L'entreprise a été pendant longtemps un véritable lieu de socialisation, d'échanges et de partage.  
Ce n'est plus le cas aujourd'hui. »

Cette évolution est au cœur des problématiques qui émergent depuis quelques années autour de la valeur travail. Si le travail est un temps social de plus en plus réduit, peut-on continuer à le considérer comme source principale de création de valeur, sa mesure et en même temps la clé éventuelle de sa répartition<sup>10</sup> ? Le travail a-t-il encore du sens ? Faut-il travailler pour être heureux<sup>11</sup> ? Il reste en tous les cas aujourd'hui une valeur fondamentale –juste après la famille– pour 40 % des Français<sup>12</sup> selon les résultats d'une étude de l'Insee montrant ainsi combien cet élément est important dans la construction de l'identité et de l'estime de soi. Pour autant, doit-on injecter à tout prix du « sens » dans le travail ?

Pour le sociologue Jean-Pierre Le Goff<sup>13</sup>, il convient de ne pas oublier les finalités premières de l'entreprise : « Les salariés sont avant tout soucieux d'emploi et de bonnes conditions de travail, de reconnaissance de leur travail par une hiérarchie qui soit capable de se décentrer et de comprendre la rentabilité de ceux dont elle a la responsabilité. Le « sens » ne se décrète pas d'en haut ; et la motivation est une notion psychologisante qui laisse croire qu'on peut aiguillonner les individus à loisir (...)

---

10. Djamel Arrouche, CNDP - 2007

11. Plus d'un Français sur quatre déclarait que le travail était « une composante importante du bonheur » en 1997. Insee Première, décembre 1997

12. Histoire de vie sur la construction des identités, Insee - 2006

13. Jean-Pierre LE GOFF – Revue Etudes, mars 2008

Ne confondons pas les genres. Les finalités de l'entreprise sont avant tout celles d'une collectivité à but limité : la production de biens et de services destinés à la vente sur le marché. Cela ne signifie pas que l'entreprise soit réductible à cette seule dimension. L'entreprise forme une collectivité humaine (...)

L'éthique a donc bien sa place dans l'entreprise ; mais si elle oublie les finalités de cette dernière, elle se trompe de registre. Elle projette alors sur l'entreprise des aspirations que cette dernière ne peut satisfaire et tend à la penser plus ou moins consciemment sur le modèle de la famille, de l'école, de la citoyenneté ».

### Une perception différente du travail par le salarié selon les pays

Ces attentes des salariés français par rapport à leur travail sont-elles identiques à l'étranger ? Non, si l'on en croit les résultats d'une enquête TNS Sofres réalisée en 2007 pour l'Observatoire International des salariés<sup>14</sup>. Les Américains et les Anglais voient d'abord leur emploi comme une source de revenus, mettant en avant une vision utilitariste du travail : ils sont respectivement 76% et 71% à voir leur emploi comme un gagne-pain, contre 51% des Européens. Les Allemands le perçoivent comme une source d'épanouissement. Et les Français comme un vivier de contacts humains, privilégiant « l'input intellectuel » plutôt qu'un « output de réalisation » à l'instar des anglo-saxons.

---

14. TNS Sofres - Observatoire International des salariés, septembre 2007. L'OIS, étude de référence de TNS Sofres sur les problématiques du travail dans les principaux pays occidentaux et en Chine. L'objectif de l'OIS est d'apporter aux dirigeants d'entreprises, et aux responsables RH / Communication, une meilleure compréhension du climat psychologique et managérial dans les pays où ils opèrent, et de "benchmarker" leurs baromètres internes.

**Veronica de Voss**  
Country Manager - Great Place to Work®

« Les valeurs traditionnellement importantes pour les salariés français, comme par exemple la stabilité de l'emploi, sont de moins en moins citées par les salariés aujourd'hui. Ce qui compte finalement, c'est la culture d'entreprise. »

L'engagement des salariés envers leur employeur serait bien plus important aux États-Unis et en Allemagne que dans les pays latins où le management est perçu comme insuffisamment participatif. La Chine quant à elle s'illustre notamment avec une satisfaction élevée dans tous les domaines : les managers y sont disposés à s'investir dans leur travail et au détriment de leur vie privée, car ils anticipent que ce pari sera gagnant. Ce n'est pas le cas dans les pays occidentaux.

### **Le management remis en cause par les salariés français**

Il existerait par ailleurs toujours selon la même étude une forte dimension affective du travail chez les salariés français<sup>15</sup>. Ces derniers manifestent beaucoup plus de pessimisme et de lassitude que les salariés des autres pays. Ils sont, avec les Italiens, les plus défiants à l'égard de leurs dirigeants et considèrent à 59 % que leur situation se dégrade (contre 48 % pour les Européens et 33 % pour les Américains). Cet état d'esprit a un impact sur leur engagement qui n'est pas uniquement le produit d'une sinistrose nationale. En témoignent leurs réponses sur l'investissement dans le travail, leur volonté de se voir confier des responsabilités et leur désir que leurs avis soient entendus, dont les résultats sont absolument dans les normes européennes. Il n'y a pas de fatalité : il semble bien que ce soit le mode de management à la française –le mode de confiance des salariés envers les dirigeants– cumulé avec l'effet chômage, qui provoque ces frustrations.

Pour s'en convaincre, il suffit d'analyser les résultats de la comparaison entre les Français travaillant dans les sociétés d'origine hexagonale ou

---

15. Observatoire International des salariés, février/mars 2007

dans des filiales implantées en France d'entreprises étrangères (souvent allemandes ou américaine) : régis par d'autres modes de management, les salariés français expriment à la fois plus de satisfaction et d'optimisme. En effet, ils sont seulement 38 % à considérer que leur situation se dégrade (contre 63 % pour les Français travaillant dans une entreprise nationale) et 58 % à être satisfaits de leur rémunération (contre 45 %).

## L'engagement des salariés : nouvel enjeu managérial

Les salariés français seraient donc plus désabusés que leurs confrères étrangers. L'entreprise « freinerait » leur élan. Ils sont ainsi 25 % à penser que « leur employeur les motive à faire le meilleur » contre 36 % des salariés européens<sup>16</sup>. Si 54 % des interviewés pensent « que leur situation financière sera meilleure dans le futur » –c'est une moyenne mondiale– cet avis est partagé par seulement 38 % des Français. Le fossé est identique concernant le fait « d'être optimiste vis-à-vis de l'avenir » : 60 % (moyenne mondiale) contre 47 % en France. Cette prise de distance n'est pas nouvelle. En 2004 déjà, avec 59 % de salariés engagés, la France se plaçait en dernière position d'un classement international<sup>17</sup> couvrant un large spectre de secteurs d'activité et 160.000 salariés. Certes ces chiffres ne sont que des moyennes. Mais les études se succèdent et leurs résultats démontrent l'existence d'un lien entre le niveau d'engagement des salariés sur d'une part la rentabilité et d'autre part la compétitivité des organisations. L'engagement des salariés est un facteur essentiel de compétitivité et la réussite de l'entreprise favorise l'engagement des salariés... Parce que la valorisation du capital humain est devenue une question cruciale, dans un environnement très concurrentiel, un nombre croissant d'entreprises place l'engagement des salariés au centre de leur politique RH.

Dégager les mécanismes psychologiques majeurs sous-tendant le développement des différentes formes d'engagement – qui coexistent à un degré divers chez chaque salarié – peut permettre d'accéder à une compréhension globale du processus d'engagement et d'en déduire des pistes d'action potentielles en termes de management.

---

16. Enquête Towers Perrin, octobre 2007

17. Etude ISR sur l'engagement des salariés, novembre 2004

## Qu'est-ce que l'engagement ?

L'engagement des salariés dans l'entreprise a fait l'objet de nombreuses recherches au cours des 20 dernières années. Il se définit comme un « état psychologique qui caractérise la relation de l'employé à son organisation et qui a des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de l'entreprise<sup>18</sup> ». Au sein de cet « état psychologique » que constitue l'engagement, des différences de nature existent. **L'engagement affectif** désigne une identification et un attachement émotionnel à l'entreprise. **L'engagement de continuation** est basé sur les coûts occasionnés par la rupture du lien contractuel avec l'entreprise (pertes de salaire ou d'avantages, etc). Enfin, **l'engagement normatif**, qui représente une attitude de loyauté envers l'entreprise dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard. Ainsi, les salariés affectivement engagés restent membres de leur entreprise parce qu'ils le désirent, ceux qui éprouvent un engagement de continuation restent parce qu'ils y sont contraints et ceux qui sont normativement engagés restent parce qu'ils en ressentent l'obligation.

## Cerner les facteurs d'engagement

Plusieurs auteurs ont mis en évidence le rôle déterminant des expériences de travail positives dans le développement de **l'engagement affectif**. L'un des mécanismes par lequel elles conduisent à l'engagement affectif est relatif au sentiment d'être soutenu et considéré. Un deuxième mécanisme est également relevé : la perception de la justice des procédures qui sont appliquées au sein

---

18. A three-component conceptualization of organization commitment, J.P Meyer et N. Allen, Human Resource Management Review - 1991

d'une entité. L'engagement affectif des employés semble, en effet, être davantage influencé par l'équité des procédures utilisées pour parvenir à une décision que par le résultat final de cette décision.

Le troisième mécanisme qui émerge des recherches sur les antécédents de l'engagement affectif réfère au sentiment d'importance personnelle<sup>19</sup>. Enfin le quatrième mécanisme sous-tendant le développement de l'engagement affectif repose sur le sentiment de réalisation personnelle. Ainsi, les salariés vont s'engager affectivement dans leur entreprise dans la mesure où celle-ci satisfait à leurs besoins, rencontre leurs attentes et leur permet d'atteindre leurs objectifs.

**L'engagement de continuation** envers l'entreprise repose sur la perception du salarié quant aux coûts associés à la rupture avec l'entreprise. En d'autres termes, toute action ou évènement qui augmente ces coûts de départ est un antécédent potentiel de l'engagement de continuation. Deux principaux types d'antécédents de l'engagement de continuation envers l'entreprise ont été mis en évidence par plusieurs chercheurs. Il semble tout d'abord que cette forme d'engagement soit fonction de la disponibilité perçue des alternatives d'emploi. Les salariés estimant disposer de suffisamment d'alternatives d'emploi à l'extérieur de leur entreprise auront un engagement de continuation à l'égard de celle-ci plus faible que ceux qui pensent avoir peu d'opportunité sur ce plan. Ces perceptions reposent tant sur des éléments de l'environnement externe comme la situation économique générale ou le taux de chômage que sur des éléments propres à la situation professionnelle de chaque salarié. Le second type d'antécédent de l'engagement de continuation vis-à-vis de l'entreprise renvoie aux investissements (en temps, en efforts ou en argent) faits par le salarié en vue de s'adapter à son entreprise, investissements qu'il perdrait s'il venait à la quitter<sup>20</sup>.

---

19. C'est-à-dire au sentiment de participer aux prises de décision, en corrélation avec l'autonomie dans les tâches accomplies. De même plusieurs recherches ont démontré l'existence d'un lien entre la réceptivité de la direction, quant aux idées émises par le personnel et le développement de l'engagement affectif. Organizational commitment : The utility of an integrative definition, R.B Dunham, J.A Grube et M.B Castañeda -1994

20. Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. E.M Whitener et P.M Waltz, Journal of Vocational Behavior - 1993

**L'engagement normatif** représente une attitude de loyauté envers l'entreprise, dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard. Il peut se développer en réponse aux investissements faits par l'entreprise à l'égard du salarié, et ceci d'autant plus que ce dernier peut difficilement lui rendre la pareille.

**Michel Francony**

Président du directoire - ERDF

« Une entreprise, c'est une collectivité d'hommes et de femmes, unis par un contrat invisible et décidés à vivre ensemble une aventure. Ce contrat est implicite et par définition propre à chaque entreprise. »

En d'autres termes, l'engagement normatif est fondé sur le contrat psychologique qui lie le salarié à l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des croyances des deux parties impliquées dans la relation d'échanges quant à leurs obligations réciproques.

## **Il existe un lien entre l'engagement du salarié et la performance de l'entreprise**

De plus en plus, l'engagement des salariés devient un enjeu stratégique pour les Ressources Humaines. Cet indicateur dépasse en effet la notion habituelle de motivation, pour mesurer le lien qui unit les salariés à leur entreprise, c'est-à-dire leur adhésion à ses valeurs, leur fierté d'appartenance, leur volonté de se dépasser. Les études menées depuis plusieurs années font état d'une forte corrélation entre les principaux indicateurs de croissance des entreprises et l'engagement de leurs salariés.

Entre les entreprises où les salariés sont plus engagés et les autres, les différences en termes de croissance du bénéfice par action et de revenu net sont spectaculaires.

## Veronica de Voss

Country Manager - Great Place to Work® Institute France

« Les entreprises motivantes sont plus performantes. Leurs salariés sont généralement fiers du travail qu'ils réalisent, ont confiance dans leur encadrement et travaillent dans une atmosphère conviviale. »

Avec une croissance moyenne du chiffre d'affaires de 15 % et une croissance de la marge de 39 %, une corrélation linéaire observée avec la satisfaction de leurs clients, une croissance de la productivité par salarié de 11,6 % et une baisse importante de l'absentéisme, ces entreprises affichent une différence importante<sup>21</sup>. Dans le même ordre d'idées, en 2007, les 25 entreprises françaises les plus motivantes<sup>22</sup> ont créé 5 % d'emplois (comparé à une moyenne nationale<sup>23</sup> de 1,1 %). Elles sont aussi plus innovantes : 92 % des lauréats ont créé des produits ou services innovants au cours des 3 dernières années, comparé à une moyenne nationale de 42 %<sup>24</sup>.

A contrario, le désengagement a un coût direct pour l'entreprise. La démotivation et la lassitude des salariés d'une PME peuvent conduire à une baisse de productivité de 15 %<sup>25</sup>. L'engagement apparaît donc de plus en plus comme une richesse que l'entreprise se doit de reconnaître afin de pouvoir l'évaluer et en connaître les raisons pour agir plus efficacement.

---

21. Chiffres Hewitt 2008

22. Classement Great Place to Work Institute 2007

23. Source INSEE

24. Commission Européenne « Community Innovation Survey »

25. Moyenne théorique calculée pour une entreprise de 250 salariés à partir du modèle développé par Anne DOUSSET, « Management à contresens : combien coûte la démotivation ». Editions d'Organisation, 2007

## Des salariés français plus engagés qu'il y a 5 ans... mais en deçà de la moyenne européenne

Les salariés français sont-ils moins engagés que leurs collègues anglo-saxons ? Oui, si l'on en croit deux études<sup>26</sup> menées auprès de plusieurs dizaines de milliers de salariés à travers le monde. Le classement situe la France à chaque fois en deçà des moyennes mondiale et européenne. Cependant les Français affichent une volonté d'implication très positive et disent sans détour être prêts à s'investir dans leur travail : avoir un travail stimulant est important pour 76 % d'entre eux, 86 % souhaitent développer leurs connaissances et capacités à travers des opportunités, 57 % sont prêts à dépasser ce qui leur est demandé normalement pour faire réussir leur entreprise.

Avec un taux d'engagement de 53 % (pour une moyenne mondiale de 62 %), les salariés français se placent en 14<sup>ème</sup> position... sur 18 pays analysés<sup>27</sup>, juste derrière les salariés espagnols mais loin devant leurs collègues japonais. Etonnant de voir que l'Allemagne et le Japon – dont on compare souvent les modèles – sont aux deux bouts du spectre. Cependant, comparaison n'est pas raison ! Les différences culturelles sont en effet importantes selon les pays : un salarié asiatique n'émet pas les mêmes réserves dans ses réponses qu'un salarié latin. Un zoom sur l'Europe est donc plus réaliste. Il donne quand même pour la France un taux inférieur de 6 points à la moyenne, la 1<sup>ère</sup> place du classement revenant à l'Allemagne<sup>28</sup>.

### Il devient de plus en plus difficile de recruter

Pourquoi s'investir dans une amélioration de l'engagement ? Augmentation du turnover, baisse de la productivité, qualité défaillante de la production, insatisfaction des clients, « grève des idées et des initiatives » : le désengagement des salariés vis-à-vis de leur travail et de leur entreprise a un coût.

---

26. Towers Perrin décembre 2007 – janvier 2008 et Hewitt 2008

27. Etude Towers Perrin – Les cinq principaux facteurs d'engagement chez les salariés français : « La Direction manifeste un intérêt sincère pour le bien-être des salariés », « L'entreprise encourage les idées innovantes », « J'ai amélioré mes compétences au cours de l'année passée », « La réputation de l'entreprise vis-à-vis de sa responsabilité sociale », « J'entretiens un bon rapport avec mon manager de proximité ».

28. Etude Hewitt

A contrario, l'engagement des salariés est un facteur important de fidélité dans un marché où les talents recherchés deviennent plus rares et sont un atout compétitif difficilement imitable par les concurrents. Et certaines entreprises ont déjà anticipé les effets pervers que ne manquera pas de provoquer le choc démographique dans les cinq prochaines années. Le turnover engendré par un marché devenu plus favorable aux salariés va coûter cher et créer des tensions au niveau des recrutements.

### Veronica de Voss

Country Manager - Great Place to Work® Institute France

« On assiste aujourd'hui à une véritable guerre des talents. Les entreprises doivent développer leur capacité à attirer et fidéliser les meilleurs profils. »

L'entreprise doit faire face au vieillissement de ses collaborateurs. Le vieillissement de la génération du baby-boom entraîne deux conséquences importantes sur le fonctionnement du marché du travail. Tout d'abord le nombre d'actifs de plus de 50 ans a fortement augmenté depuis 6 ans et va encore augmenter au cours des cinq prochaines années, entraînant une part plus importante des salariés âgés parmi la population ayant un emploi. Ensuite, sauf modifications profondes de l'âge de départ à la retraite ou des comportements de l'entreprise et des salariés, de très nombreuses personnes vont quitter le marché du travail dans les prochaines années. Cette situation entraîne des conséquences en termes de management et d'évolution des postes de travail. Peu d'entreprises françaises ont encore mis en place des diagnostics de manière à en cerner les enjeux et conséquences sur le long terme. Pourtant les incidences de l'évolution de la pyramide des âges sont nombreuses et peuvent avoir des répercussions sur la valeur financière des entreprises.

Autre difficulté en termes de recrutement : la défiance des jeunes pour l'entreprise. Souvent mal préparés à la vie adulte en général et aux contraintes du travail en particulier, de nombreux jeunes vivent l'arrivée dans l'entreprise comme un rite de passage assez violent<sup>29</sup>. Les entreprises n'ont pas toujours les clés managériales pour intégrer cette nouvelle génération de salariés.

Pour attirer, fidéliser et engager, l'entreprise doit donc désormais jouer simultanément sur plusieurs leviers. Si le salaire est un facteur d'attraction déterminant, son impact sur la fidélisation et l'engagement est moindre.

En effet, les perspectives offertes en termes de développement des compétences, la qualité de la relation avec le management et la réputation de l'entreprise, sont des éléments clés qui déterminent aujourd'hui la motivation des salariés. Ainsi, avoir d'excellentes opportunités de développement professionnel, des formations sur le terrain et connaître son évolution potentielle au sein de l'entreprise sont aujourd'hui cités parmi les 10 principaux facteurs de rétention. Avec en filigrane un élément clé : une confiance retrouvée entre l'entreprise et le salarié.

### « Une question de liberté intérieure »

La sérénité des relations du salarié avec son entreprise, sa capacité à affronter le stress inhérent à ses responsabilités sont aussi une question de liberté intérieure. Le salarié est un adulte, et la construction de sa personnalité ne relève pas de l'entreprise. Mais, les hommes et les femmes d'aujourd'hui ont leurs fragilités. Cela semble plus vrai encore pour les nouvelles générations (cf. « Les entreprises et la jeunesse » –MEDEF– mai 2006). Le travail sur soi est donc à poursuivre. L'entreprise ne doit pas être indifférente à tout ce qui permet la poursuite de cette construction.

---

29. « Les jeunes dans l'entreprise. Constat et recommandations aux managers », Conclusions du séminaire de la Commission Nouvelles Générations du MEDEF, 8 mars 2007

On ne peut se construire à travers la peur et /ou dans des situations de pression excessive. La peur est une émotion ressentie face à une situation extérieure. De nombreux salariés sont incapables de la gérer en sorte de transformer l'obstacle qui se dresse devant eux en un tremplin pour le franchir. « La question fondamentale qui se pose alors est moins celle de la liberté dans l'entreprise que de la liberté intérieure de la personne : comment en définitive le primat de l'être va l'emporter sur le primat du faire, de l'avoir, du savoir, du pouvoir ? Il en effet assez frappant de constater qu'une personne qui n'est pas libre intérieurement, qui ne s'est jamais véritablement interrogée sur elle-même, produira nécessairement des réactions négatives autour d'elle<sup>30</sup> ». Cette part d'inconnu se reflétera obligatoirement sur sa manière de diriger et de travailler. C'est en trouvant des réponses à cette question touchant l'ensemble des acteurs de l'entreprise que de nouvelles réponses managériales peuvent être trouvées.

---

30. Nicolas Buttet, Vice-président de la Fondation Ecophilos (rencontres Ecophilos– la peur dans l'entreprise– juin 2008)

# DIRIGER, C'EST DONNER DU SENS

Qu'est-ce qu'une entreprise ? Si la question est simple, les réponses diffèrent selon les époques, les pays ou les idéologies. Mais les fondamentaux demeurent : une entreprise, ce sont des clients, des salariés qui y travaillent et des associés ou des actionnaires qui lui apportent des ressources financières.

Créer une entreprise, c'est essayer de répondre aux besoins de chacun d'eux. Diriger une entreprise, c'est satisfaire ces intérêts contradictoires. Diriger, c'est aujourd'hui donner du sens. Le sens de l'action, celui du résultat, du service rendu, de l'engagement...

**Nicolas Soret**

Directeur du développement – Vitamine T

« Donner du sens est primordial. Nous rappelons à chacun de nos nouveaux salariés les missions de l'entreprise ainsi que notre charte. »

L'entreprise, au-delà de sa simple logique de résultat économique ou de service, ne peut plus agir sans considérer les effets directs ou indirects de ses décisions sur la société ou ses salariés. Son rôle ne se résume pas à la seule création de richesse. Pour acquérir une nouvelle légitimité, elle se doit d'être attentive aux modalités de son insertion dans la société et aux attentes de ses salariés. Les plus performantes développent déjà des pratiques pour agir concrètement et durablement sur l'engagement de leurs collaborateurs, en considérant leur épanouissement sans en distinguer la dimension strictement personnelle.

Les modes de pilotage du 20<sup>e</sup> siècle deviennent donc caducs. Il restera toujours nécessaire de mesurer leur efficacité mais il faut désormais prendre en considération les nouvelles aspirations des salariés et du public. L'entreprise de demain se dessine.

## Daniel Vannier

Directeur Recherche et Progrès des Ressources Humaines - Sodexo

« Les salariés doivent être considérés comme des partenaires de l'entreprise. En tant que tels, ils doivent être informés de son fonctionnement, associés aux décisions qui les concernent, aidés dans leur formation professionnelle, intéressés financièrement aux résultats de leur travail, soutenus dans leurs évolutions de carrière et reclassement éventuels. »

Il revient aujourd'hui au chef d'entreprise de la diriger en faisant montre d'éthique, de responsabilité, d'ouverture et de transparence. Et dans tous les cas avec un objectif de croissance durable, seule réponse possible aux intérêts des différentes parties prenantes.

Les propos qui suivent n'ont pas vocation à constituer un manuel de management ou un catalogue de recettes pour assurer le succès de toute entreprise dans un monde en pleine mutation. Elles visent avant tout à lancer le débat sur les pistes suggérées par certains dirigeants qui ont choisi de remettre l'Homme au centre de leur organisation, en adoptant ce qu'ils considéreraient comme un management responsable.

## JOUER COLLECTIF

### Un management responsable

Les chefs d'entreprise interrogés dans le cadre de cette étude sont unanimes. Pour gagner à l'extérieur, il faut avant tout jouer collectif. Ce qui signifie qu'en tant que capitaine, le dirigeant accepte de partager –dans la durée– sa vision stratégique avec ses collaborateurs. *« Il s'agit aujourd'hui, tout en valorisant l'apport de chacun, de placer l'action individuelle dans un projet collectif qui lui donne du sens<sup>31</sup>. »*

---

31. Daniel Vannier, Directeur Recherche et Progrès des Ressources Humaines - Sodexo

**Michel Francony**  
Président du directoire - ERDF

« Encadrer, c'est devoir faire, vouloir faire,  
pouvoir faire et savoir faire. »

Il revient au management de l'entreprise de prouver qu'il donne à tous l'envie d'aller au bout de l'objectif. Il s'agit d'abord d'expliquer ce qu'est le métier de l'entreprise, les clients qu'elle vise, l'offre qu'elle propose et les moyens qu'elle emploie pour atteindre son but. Il s'agit ensuite de définir un calendrier des rendez-vous jugés stratégiques. Pour être efficace, un projet d'entreprise doit être à la fois ambitieux, lisible, compréhensible et socialement acceptable. Une fois l'objectif défini, l'important est de donner des ordres de mission avec des échéances qui ne soient ni trop proches ni trop lointaines. La mise sous tension de toute l'organisation –nécessaire à tout processus d'engagement– suppose qu'il y ait une distance à parcourir, que chacun sache là où on veut arriver dans un an, deux ans ou cinq ans. « Notre projet d'entreprise est débattu tous les 3 ans par l'ensemble de nos 600 salariés. Il est à la base d'un contrat d'engagement qui donne des droits mais aussi des devoirs à chaque salarié », témoigne ainsi un dirigeant d'entreprise<sup>32</sup>.

La bonne perception de ce « gap » entre ce qui se passe aujourd'hui et ce qui doit arriver demain est le meilleur signe de la mobilisation des énergies dans toute l'entreprise. Mais il faut cependant veiller à ne pas placer la barre trop haut, à définir un objectif accessible, sous peine de faire retomber très vite cette tension mobilisatrice. Une fois l'objectif général de l'entreprise défini et expliqué, il convient ensuite de le décliner service par service, jusqu'aux collaborateurs de base. Chaque salarié veut savoir ce que l'on attend de lui et comprendre le rôle qu'il aura à jouer dans l'entreprise. L'objectif général et sa déclinaison en objectifs de terrain doivent être régulièrement rappelés et mis à jour au moins une fois par an.

---

32. Nicolas Soret, Directeur du développement – Vitamine T

## Regagner –ou gagner– la confiance des salariés

La littérature relative à la notion de valeur dans l'entreprise est féconde. Les dirigeants interrogés dans le cadre de cette étude s'accordent sur la même définition : « Ce qui sert le collectif sans nuire à autrui ». Des valeurs sont mobilisatrices lorsque tous les acteurs de l'organisation peuvent s'y retrouver. Ces valeurs partagées constituent ainsi un code de conduite individuelle et collective sur le plan éthique et sont génératrices de motivation, mieux de motifs d'actions. Les valeurs partagées sont constitutives d'une identité et d'une cohérence collective par leur caractère mobilisateur et attractif. C'est à partir d'un système de valeurs partagées que le dirigeant va pouvoir décliner son projet, sa vision, son but. C'est à partir de ce même système qu'il peut donner du sens à son action.

Et donc espérer regagner –ou gagner– la confiance de ses salariés. Mais c'est aussi en replaçant l'Homme au cœur de l'entreprise que le pari peut être gagné. Car « lorsque l'on fait appel aux gens, à ce qu'ils sont, et non pas à ce qu'ils savent, on ne se trompe jamais<sup>33</sup> ».

**Jean-Luc Placet**  
Président d'IDRH

« Les salariés n'ont rien contre les valeurs, bien au contraire ; mais ils détestent les écrans de fumée. Les valeurs, cela n'existe que dans les faits. On gagne à tous les coups en étant sincère.  
La condition de la relation long-terme, c'est la confiance. »

Certes, un nombre croissant d'entreprises possède une charte de valeurs. Tout l'enjeu est de la faire vivre et de faire adhérer les salariés à cet outil de management. Pour ne pas se limiter à un déballage de beaux principes sans impact sur le quotidien, il est nécessaire d'aller plus loin.

---

33. Damien Deleplanque, Président-directeur général Groupe ADEO

Tout d'abord en suscitant l'adhésion. Pour cela il est nécessaire d'impliquer les salariés en amont, dès la définition et le choix des valeurs. « Nous accordons beaucoup d'importance à l'innovation participative. Il est demandé régulièrement aux salariés ce qui, selon eux, pourrait-être mis en place pour performer l'engagement social de notre entreprise<sup>34</sup> », souligne un dirigeant.

Cela permet aux parties prenantes de s'accorder sur ce que chacune d'entre elle met précisément derrière chaque valeur et par quel acte cela doit se traduire au quotidien. Mais pour réussir, pour que les valeurs de l'entreprise soient effectivement comprises, acceptées et mises en œuvre, il existe une condition sine qua non : l'implication réelle et honnête des dirigeants lors de leur définition, puis dans leur application pratique. Cela implique de la part du dirigeant de la cohérence entre les paroles et les actes, un courage certain –celui de dire les choses– du respect et de la modestie<sup>35</sup>. De la pédagogie. Et surtout « que la parole donnée s'inscrive dans la durée<sup>36</sup> ».

## Une rémunération justifiée et justifiable

Il est difficile d'ignorer le thème de la rémunération du salarié lorsque l'on parle de motivation et de fidélisation des talents. Si les chefs d'entreprise interrogés parlent de « salaire équitable » tenant compte de l'importance des tâches, de la récompense des efforts supplémentaires et offrant un salaire égal pour des tâches identiques, ils n'ignorent rien des formules de l'intéressement, de la participation et de l'actionnariat salarié. Ces dernières favorisent l'autonomie et la responsabilisation des comportements et donnent du sens au travail. Elles apportent un cadre attractif en matière de complément de rémunération, fondé sur la réalisation de progrès économiques et de résultats financiers et leur partage. Elles réconcilient le capital et le travail. Elles contribuent ainsi à mieux faire comprendre les mécanismes économiques et financiers et donc les contraintes et les opportunités de l'entreprise.

---

34. Nicolas Soret, Directeur du développement – Vitamine T

35. « Les illusions du management : pour le retour du bon sens », Jean-Pierre Le Goff - La découverte, 2003

36. Jérôme Frantz, Directeur général - Electrolyse

Enfin, elles sont parfaitement adaptées à l'économie du savoir, où les actifs immatériels, notamment humains, représentent le principal levier de valorisation financière. Mais ce complément de rémunération a des limites. Il ne peut être le garant de la cohésion sociale de l'entreprise.

### Jérôme Frantz

Directeur général - Electrolyse

« L'intéressement fonctionne quand tout va bien. Mais si l'entreprise rencontre une difficulté importante, comme un incendie, ses résultats financiers peuvent s'en ressentir fortement. Dans ces moments là, il n'est plus question de salaire, mais d'homme. Les relations humaines nouées au quotidien dans l'entreprise prennent alors toutes leurs dimensions. »

Pour autant, un management responsable impose en matière de rémunération des principes opposables à l'ensemble des salariés... et au dirigeant.

La question de la rémunération en général, celle des dirigeants, mandataires sociaux en particulier, a un impact fort sur l'image que se font des entreprises leurs salariés et l'opinion publique. Le MEDEF est intervenu à plusieurs reprises dans le débat sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, estimant notamment que la politique des rémunérations doit être mesurée, équilibrée, équitable et renforcer la solidarité à l'intérieur de l'entreprise. De plus, si le marché est une référence, il ne peut être la seule. La rémunération d'un dirigeant mandataire social est fonction du travail effectué, des résultats obtenus mais aussi de la responsabilité assumée. Enfin, elle peut aussi dépendre de la nature des missions qui lui sont confiées ou des situations particulières<sup>37</sup>.

---

37. Recommandations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées : AFEP/MEDEF, janvier 2007

## Soutenir et professionnaliser les managers de proximité

Les managers de proximité sont les moteurs de l'engagement de leur équipe. « La place accordée au management intermédiaire est primordiale. Il est au contact direct avec une base de plus en plus difficile à comprendre. Il doit pouvoir constituer un socle dans l'entreprise. Pour cela, il devient urgent de le remotiver, de lui donner envie afin qu'il se réapproprie un rôle social autrefois très important<sup>38</sup> ». Jouer collectif, c'est leur donner la possibilité de décliner la stratégie de l'entreprise sur le terrain et d'intégrer le terrain à la stratégie. Leur rôle évolue pour devenir aujourd'hui central : bâtir le lien individualisé qui va favoriser l'implication de chacun. Ces nouveaux managers doivent donc être valorisés : ils doivent se sentir soutenus, disposer du temps nécessaire et des informations indispensables, faire l'objet d'une appréciation sur la qualité de leur animation indépendamment des objectifs opérationnels qui leur sont assignés et disposer d'outils et de méthodes. Bref, « *c'est leur donner du sens au quotidien*<sup>39</sup> ». Cela suppose que toute la chaîne hiérarchique soit sensibilisée à l'importance qu'il convient d'accorder à la dimension humaine de l'entreprise en tant que vecteur de réussite durable. Cela suppose aussi une gouvernance fondée sur le respect de valeurs qui ne seraient pas uniquement financières. Les progrès réalisés dans la qualité du management humain doivent être autant que possible mesurables, les efforts en ce sens récompensés et les négligences ou les fautes effectivement sanctionnées.

---

38. Michel Francony, Président du directoire - ERDF

39. Damien Deleplanque, Président-directeur général Groupe ADEO

## Une organisation exemplaire

« *Personne ne peut se prévaloir d'avoir une perception absolue de toute la réalité. La collaboration, les approches ou les regards différents permettent de la cerner*<sup>40</sup>. » Une organisation exemplaire doit être à même de privilégier l'interactivité entre l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Les salariés éprouvent un besoin d'exemplarité organisationnelle, c'est-à-dire une capacité de l'organisation à prouver ses propos via des exemples concrets. En cela, le dirigeant exerçant un management responsable n'est pas celui qui donne des ordres à ses collaborateurs mais bien celui qui suscite des initiatives allant dans le sens des ordres qu'il aurait pu donner.

## Libérer les initiatives

Au regard des entreprises étudiées, il n'existe pas d'organisation idéale. Les structures dépendent et sont déterminées par des variables internes (âge de l'entreprise, taille, secteur d'activité, stratégie) ou externes (stabilité ou instabilité de l'environnement). Cependant, management et organisation sont étroitement liés. Le dirigeant, en ayant « la tête dans la vision globale et les pieds dans la glaise locale »<sup>41</sup> a toute latitude pour appliquer à son entreprise une forme de principe de subsidiarité : décentraliser tout ce qui peut l'être et garder au centre ce qui doit l'être. Selon Michel Hervé<sup>42</sup> : « La démocratie participative est possible. J'applique le principe de subsidiarité à tous les niveaux de mon entreprise. Je délègue à chaque salarié les tâches dont il peut se charger eux-mêmes et plus spécialement la gestion du court terme. » Pour y parvenir, il lui faudra concilier rigueur et souplesse, c'est-à-dire faire coexister une ligne directrice ferme et une autonomie individuelle maximale.

---

40. Nicolas Buttet (rencontres Ecophilos –la peur dans l'entreprise– juin 2008)

41. Michel Godet – « *Rien n'est pire que de ne pas avoir de défis à relever* », propos recueillis par Elisabethallery, Qualité en Mouvement n°53, février-mars 2002

42. Président-directeur général – Groupe Hervé

Pour les entreprises, cela peut signifier de mettre en place des petites équipes d'intrapreneurs responsables. Pour un grand groupe, ce peut être de s'organiser comme une collection de quasi-PME, quitte à instaurer en interne, une émulation par la concurrence pour l'innovation et les performances. « L'organisation doit s'appuyer sur des groupes à taille humaine d'une vingtaine de personnes. Il devient urgent de mettre un frein aux mouvements de concentration. C'est un des chemins pour retrouver la confiance des salariés », témoigne un dirigeant<sup>43</sup>. « Je ne dirige pas un paquebot », poursuit un autre<sup>44</sup>, PDG d'un groupe de 500 magasins. « Je donne le cap à 500 zodiacs qui vont chacun essayer de l'atteindre de la façon la plus performante possible. » L'organisation d'une entreprise en petites unités opérationnelles à taille humaine est peut-être le secret d'une faculté d'adaptation constante.

### Partager le pouvoir

Certains chefs d'entreprise encouragent fortement l'autonomie de leurs salariés : « *mon job est de leur donner un cadre évolutif de liberté, une sorte de zone de désobéissance*<sup>45</sup> » résume un dirigeant. L'exercice peut consister à mettre chaque salarié en position d'entrepreneur, libre de sa stratégie, de ses objectifs, de son organisation et en capacité d'auto-contrôle. « *C'est en le partageant et en le dispersant que le pouvoir perd le caractère terrifiant qu'il revêt quand il est concentré en les mains d'un seul*<sup>46</sup>. » L'efficacité collective de l'entreprise s'en trouve paradoxalement renforcée. L'explication est pourtant simple. Lorsque le collectif est imposé, l'individu cherche toujours à aller au-delà des limites et à avoir une stratégie individuelle. Mais lorsque l'on donne de l'autonomie à un individu, il se rassure en se regroupant et en participant à une stratégie collective. L'alpiniste dirait qu'il se regroupe en cordée.

Pour permettre alors à chaque salarié de mener au mieux ses projets et de se coordonner avec les autres, une transparence totale devient nécessaire. Les TIC sont utilisées massivement pour offrir rapidement et à l'ensemble des salariés l'information la plus complète et la plus pertinente. Ce nouveau type d'organisation entraîne une profonde évolution du rôle du chef d'entreprise qui devient alors un chef d'orchestre.

---

43. Michel Francony, Président du directoire - ERDF

44. Damien Deleplanque, Président-directeur général Groupe ADEO

45. Damien Deleplanque, Président-directeur général Groupe ADEO

46. Michel Hervé, Président-directeur général – Groupe Hervé

**Jean-Luc Placet**  
Président d'IDRH

« Le principal chantier des entreprises c'est de recréer une culture de la délégation : quand les entreprises auront réappris à déléguer, on verra émerger une nouvelle génération de talents.

C'est peut-être moins de leaders visionnaires dont nous manquons cruellement : ce qu'il nous faut d'urgence, c'est une meilleure distribution du leadership dans l'entreprise, permettant à plus de personnes d'entreprendre un peu plus...

Les petits ruisseaux font les grandes rivières... »

## **Associer la direction des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise**

« *Les Ressources Humaines doivent être placées au cœur de l'entreprise* ». Choisir de placer l'Homme au centre de l'entreprise, revient logiquement à associer la Direction des Ressources Humaines au Comité exécutif de l'entreprise. Et donc à sa stratégie. La gestion des relations sociales, l'adaptation de l'organisation du travail et la formation constituaient jusqu'à présent l'essentiel du métier des DRH. Ces objectifs passent<sup>47</sup> désormais au dernier plan<sup>48</sup>. Les DRH se fixent aujourd'hui comme objectif de développer la gestion individuelle des collaborateurs les plus performants, tout en fidélisant de nouveaux talents.

Il s'agit véritablement d'une reconnaissance du capital humain qui se traduit dans un chantier récent : celui de la diversité. Les DRH veulent en effet recruter les talents dont ils ont besoin dans des gisements inexplorés : jeunes, femmes, minorités visibles. Avec à la clé la mise en place de dispositifs spécifiques : crèches d'entreprises pour attirer les femmes, CV anonyme pour recruter les minorités visibles et période d'intégration en direction des jeunes. Tous ces objectifs des ressources humaines doivent être intégrés par la direction générale. Tant qu'ils ne sont pas ceux de l'entreprise dans son ensemble, tant qu'ils ne sont qu'objectifs de la DRH, le compte n'y est pas.

---

47. Daniel Vannier, Directeur Recherche et Progrès des Ressources Humaines – Sodexo

48. Baromètre des Ressources Humaines « La Tribune » - Congrès HR, Ernst & Young, Cap Gemini Consulting, AEF – mars 2007

## Les vertus de l'échec

On ne peut pas vivre une vie sans commettre des erreurs. A moins de faire tellement attention à tout, que cela n'est plus vivable. Auquel cas on échoue par défaut. L'enseignement des vertus de l'échec manque cruellement en France. Et l'erreur est parfois mal acceptée dans l'entreprise. Pourtant, l'innovation, ne peut se faire sans accepter le droit de se tromper tant il vrai que « le succès consiste à aller d'échec en échec avec toujours plus d'enthousiasme<sup>49</sup> ». L'erreur est à l'origine de réussites commerciales considérables (tel le Post-it). Mais indépendamment des bénéfices immédiats, un dirigeant doit accepter qu'un collaborateur puisse se tromper si on veut qu'il en tire toutes les leçons. Cette attitude doit être partagée. « Un bon patron doit assumer entièrement ses responsabilités. A commencer par celle qui consiste à reconnaître ses limites. Plus personne n'ose avouer aujourd'hui : je n'y arrive pas ou je me suis trompé. En tant que patron, c'est pourtant mon devoir de le faire<sup>50</sup>. »

## RESPECTER LES REGLES DU JEU

L'entreprise doit désormais répondre simultanément à trois finalités : son utilité pour la société civile, la satisfaction de ses clients, la recherche de la performance pour ses propriétaires<sup>51</sup>. Choisir la seule création de richesse, c'est mettre en cause la pérennité de l'entreprise.

## L'entreprise : une légitimité toujours à construire

Rien n'est définitif : le monde change. De nouvelles règles apparaissent. Elles remettent en cause l'ensemble des certitudes sur lesquelles se sont cristallisées pendant plusieurs siècles des visions opposées de développement économique. « *Il n'y a pas d'entreprise sans homme. Le salarié est à son poste la personne la plus importante de l'entreprise*<sup>52</sup> ». L'Homme et son environnement sont deux richesses tout aussi fondamentales.

---

49. Winston Churchill

50. Michel Francony, Président du directoire - ERDF

51. « Entreprise & développement durable : suivez le guide ! » – Vade-mecum MEDEF, décembre 2007

52. Jérôme Frantz, Directeur général – Frantz Electrolyse

Face à ce nouveau paradigme, l'entreprise, pour acquérir sa nouvelle légitimité, doit être attentive aux modalités de son insertion dans la société et contribuer à de meilleures conditions de vie, ou à tout le moins ne pas les dégrader. Le malaise d'un nombre croissant de salariés ne pourra être enrayé qu'à la condition pour les dirigeants d'accepter cette responsabilité qui ne peut s'inscrire que dans la durée. L'accord interprofessionnel sur le stress, une des manifestations du malaise des salariés, signé par les partenaires sociaux le 2 juillet 2008, va dans ce sens.

Adam Smith écrivait il y a trois siècles : « Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du brasseur ou du boulanger que nous attendons notre dîner mais bien de leur souci de leur intérêt propre ».

Plus récemment<sup>53</sup> un auteur rappelait qu'il existe deux manières d'accroître la performance d'une entreprise : la « stratégie du boucher » qui consiste à trancher dans les coûts - et en particulier à couper les effectifs - et « la stratégie du boulanger » qui s'efforce de faire lever la valeur ajoutée en faisant en sorte que les salariés de l'entreprise mobilisent leur intelligence individuelle et collective. Seule la stratégie du boulanger peut durablement produire une société à la fois plus riche et plus humaine.

### **« Ce que nous accomplissons à l'intérieur modifie la réalité extérieure »**

Les enjeux sociétaux d'une telle évolution sont trop importants pour qu'on accepte passivement de la laisser développer son cours. Seules pourront produire à l'avenir des résultats durablement attractifs pour leurs actionnaires, les entreprises qui sauront se constituer en communautés humainement soudées, socialement responsables, soucieuses de contribuer à l'enrichissement de leurs environnements, dotées d'organisations apprenantes capables de développer l'autonomie et le discernement de chacun de leurs acteurs et leur lucidité collective.

---

53. Managing for the future, Gary Hamel et C.K. Prahalad, Dunod 1999

Des entreprises qui sauront inventer des organisations où développement personnel et progrès collectif cohabiteraient harmonieusement.

Il est temps de rompre le cercle vicieux qui nourrit la méfiance. « Ce que nous accomplissons à l'intérieur modifie la réalité extérieure », écrivait Plutarque. L'ensemble des acteurs de l'entreprise, en acceptant de changer, peuvent contribuer à une réforme importante de la France. On a cherché des modèles ou des idéologies durant tout le XXème siècle. Cette époque est aujourd'hui révolue. Une reprise de conscience de la responsabilité personnelle est nécessaire. C'est en cela que qu'une nouvelle place pour l'Homme dans l'entreprise est le défi d'une génération.

## EN SYNTHÈSE...

- **DIRIGER C'EST DONNER DU SENS**
- **JOUER COLLECTIF ET FAIRE CONFIANCE**
- **LIBÉRER LES INITIATIVES**
- **PARTAGER LE POUVOIR**
- **DONNER LE DROIT À L'ERREUR**
- **SOUTENIR LES MANAGERS DE PROXIMITÉ**
- **ASSOCIER LA DRH À LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE**
- **RÉMUNÉRER DE FAÇON JUSTIFIÉE ET JUSTIFIABLE**

## REMERCIEMENTS

Pierre Fonlupt, Président de la Commission Entrepreneurs, Entreprises et Société, et la Direction Entreprises et Société du MEDEF tiennent à remercier tout spécialement :

Christophe Quesne, Directeur de Quilotoa Formation et Président du groupe de travail « Manager au 21<sup>e</sup> siècle » et ses membres, Henri Capdeville et Soumia Malimbaum, Présidente de l' Association française des managers de la diversité.

ainsi que, pour leur aide précieuse :

Daniel Belet, professeur de management à l'ESC La Rochelle ;

Pierre-Hardouin Binet de Vauxclairs ;

Jacky Chatelain, Directeur général de l'APEC ;

Philippe Corruble, ancien Directeur de HEC Entrepreneurs ;

Damien Deleplanque, Président-directeur général du Groupe ADEO ;

Jérôme Frantz, directeur général de Frantz Electrolyse ;

Michel Francony, Président du directoire d'ERDF ;

Michel Hervé, Président-directeur général du Groupe Hervé ;

Michel Kalika, Directeur de Centre de Recherche en Management et Organisation à l'université Paris Dauphine ;

Jean-Luc Placet, Président d'IDRH ;

Laurent Saussereau, consultant ;

Nicolas Soret, Directeur du développement de Vitamine T ;

Daniel Vannier, Directeur Recherche et Progrès des Ressources Humaines de la Sodexo ;

Veronica de Voss, Country Manager de Great Place to Work.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bardaji, J. et Scherrer, P. - « *Mondialisation et compétitivité des entreprises française : l'opinion des chefs d'entreprise de l'industrie* » - Insee Première - mai 08
- Nasse, Philippe et Légeron, Patrick - *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail* - Ministère du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité - mars 08
- Ifop - « *Réputation employeur & image corporate globale des entreprises* » - Publicis Consultants - février 08
- Vannier, Daniel - « *Les pratiques de pilotage de l'engagement chez Sodexo* » - Sodexo - janvier 08
- Great Place to Work Institute - *Best Workplaces - France 2008* - Great Place to Work Insitute - janvier 08
- Hewitt Employee Engagement in Europe - « *Benchmark Research and Analysis, Report 2008* » - Hewitt - janvier 08
- Towers Perrin - « *L'engagement des salariés, un véritable enjeu pour les entreprises* » - Towers Perrin - janvier 08
- MEDEF - « *Comment associer mes salariés à la performance de mon entreprise* » - Guide pratique - décembre 07
- BVA - « *Les salariés évaluent leur manager* » - Enquête internationale dans 10 pays Groupe BPI - novembre 07
- APEC - « *Les cadres, leur relation à l'entreprise, au travail* » - APEC - octobre 07
- Dousset, Anne - « *Management à contresens : combien coûte la démotivation* » - Eyrolles, Editions d'Organisation - octobre 07
- TNS Sofres - « *Observatoire International des salariés - Résultats 2007* » - TNS Sofres - septembre 07
- Ipsos - « *3ème vague de l'observatoire des acteurs du travail* »

- Ipsos - juillet 07

■ Institut National de Recherche et de Sécurité - « *Stress au travail - Les étapes d'une démarche de prévention. Répères pour le préventeur en entreprise* » - Institut National de Recherche et de Sécurité - juillet 07

■ MEDEF - « *Quel management pour les nouvelles générations ?* » - MEDEF - mai 07

■ AFNOR - « *Norme NF EN 12973 - Management par la valeur* » - AFNOR - mars 07

■ Sausserieau, L., Roussin, T. et Zimmer E.A. - « *Circus Company* » - Eyrolles, Editions d'Organisation - mars 07

■ Hervé, M., Bourguinat, E. et d'Iribarne, A. - « *De la pyramide aux réseaux* » - Editions Autrement - mars 07

■ Kalika, M. Boukef Charki, N. et Isaac, H. - « *La théorie du millefeuille - De la non-substitution entre communications électroniques et face à face* » - Revue française de gestion, vol. 3 - janvier 07

■ Valeyre, Antoine - « *Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation* » - Centre d'Etude de l'Emploi - novembre 06

■ Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail - « *Quatrième enquête européenne sur les conditions de travail* » - Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail - juillet 06

■ MEDEF - « *Les jeunes dans l'entreprises* » - *Constat et recommandations aux managers* » - MEDEF - mars 06

■ Bellon, Pierre - « *Je me suis bien amusé !* » - Editions d'Organisation - février 06

■ Garner, Hélène & Méda, Dominique « *La place du travail dans l'identité des personnes* » - *Données sociales - La société française* - DARES - janvier 06

- Boulhol, Hervé - « *La perception de la mondialisation par les Européens* »  
- Flash IXIS - mai 05
- Dupuy, François - « *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres* »  
- Editions du Seuil - janvier 05
- Rosane, Douglas - « *Les salariés français sont les moins engagés...* »  
- Etude ISR - novembre 04
- Le Goff, Jean-Pierre - « *Les illusions du management : pour le retour du bon sens* » - Editions La Découverte - juillet 03
- Delavallée, Eric et Petitbon, Frédéric - « *A la recherche de la performance* » - IDRH - juin 03
- Ballery, Elisabeth - « *Rien n'est pire que de ne pas avoir de défis à relever* » - Interview de Michel Godet - Qualité en mouvement n°53 - mars 02
- Club « Avec & Par » - « *Pour un management global des Hommes dans l'entreprise* » - Le « *Double Projet économique et social de BSN aujourd'hui* » - Club «Avec & Par» - mai 01
- Dunham, R.B., Grube, J.A. et Castaneda, M.B - « *Organizational commitment: The utility on an integrative definition* » - Journal of Applied Psychology, 79 - janvier 1994
- Whitener, E.M et Waltz, P.M. - « *Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover* » - Journal of Vocational Behavior, 42 - janvier 1993
- Meyer, J.P., Allen, N.J - « *A three-component conceptualization of organizational commitment* » - Human Resource Management Review, 1 - janvier 1991
- Hayek, F.A - « *The use of Knowledge in Society* » - American Economic Review- septembre 1945

**Voir également :**

- L'Accord national interprofessionnel sur le stress au travail signé le 2 juillet 2008  
[http://www.medef.fr/medias/files/128451\\_FICHER\\_0.pdf](http://www.medef.fr/medias/files/128451_FICHER_0.pdf)

## **MEDEF**

55,avenue Bosquet  
75330 - Paris Cedex 07  
Tél : 01 53 59 19 19  
Fax : 01 45 51 20 44  
[www.medef.fr](http://www.medef.fr)

### **contact :**

Secrétariat de la Commission Entrepreneurs,  
Entreprises et Sociétés  
Elise Da Conceicao  
[edaconceicao@medef.fr](mailto:edaconceicao@medef.fr)

Dépôt légal : Mai 2009

