

LA "PROMESSE EMPLOYEUR" AU CŒUR DE L'ENGAGEMENT

Soutenir une dynamique positive entre les salariés et l'entreprise grâce à une promesse employeur explicite

Avec un deuxième regard issu de "The Strategic Middle Manager", de Steven W.Floyd et Bill Wooldridge, professeurs de stratégie, respectivement à l'Université du Connecticut et à l'Université du Massachusetts.

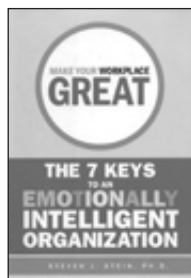
nos sources

Synthèse des idées publiées par les meilleurs experts, en particulier dans les publications citées ci-dessous et dans les encadrés "en savoir plus" :



**RÉINVENTER
LES RH**
Gilles Verrier,
éd. Dunod, 2007

**MAKE YOUR
WORKPLACE
GREAT**
Steven J. Stein,
éd. Jossey-Bass,
2007



idées clés

Entre l'entreprise et ses salariés, la confiance a été mise à mal par les évolutions de ces dernières décennies. Résultat : les comportements de retrait se multiplient. Même les cadres, traditionnellement très investis, commencent à "compter leurs heures", montrent souvent plus de passion pour leurs activités personnelles que professionnelles, et s'avouent "sceptiques", quand ce n'est pas "en rupture" vis-à-vis de leur employeur.

Signe des temps ? Pas nécessairement. Les études montrent que la plupart des salariés aspirent à s'épanouir dans leur travail. Mais leurs attentes, leurs sujets d'inquiétude, leurs motivations, ou encore la façon dont ils conçoivent leur implication, ont évolué. Pour réengager une dynamique positive avec leurs salariés, les entreprises doivent s'adapter à ces évolutions et refondre le "contrat d'engagement" qu'elles proposent à leurs collaborateurs.

- ▶ **Dans un marché de l'emploi plus ouvert, faites la démarche de définir explicitement votre "promesse employeur" : vous recruterez des collaborateurs plus adaptés à vos besoins... qui sauront pourquoi ils restent !**
- ▶ **Responsabilisez les managers de proximité : ce sont eux qui font vivre cette promesse au quotidien.**
- ▶ **Mettez en place les processus RH qui permettent une gestion individualisée au sein du cadre défini par cette promesse.**

Cette synthèse a été rédigée à partir d'une analyse critique de publications soigneusement sélectionnées. Il s'agit d'une œuvre originale, et non d'un simple condensé de ces publications. Elle ne peut donc se substituer à la lecture de celles-ci.

analyse

1 Un nouvel équilibre à trouver

Les bases de l'investissement de chacun dans son travail doivent être redéfinies.

La presse se fait régulièrement l'écho du changement d'attitude des salariés face à l'entreprise. En quelques mots, les populations des pays occidentaux seraient plus intéressées par leurs loisirs que par le travail, et donc moins prêtes à s'impliquer corps et âme dans ce dernier... S'il est indéniable que les loisirs tiennent une place croissante, il est en revanche faux de dire que la "valeur travail" a disparu. Plusieurs études montrent au contraire que celle-ci reste très importante. Ainsi, les enquêtes de satisfaction au travail menées par les auteurs de *The Enthusiastic Employee* auprès de plus de 2 millions de salariés dans le monde entier pendant 10 ans font apparaître que ceux-ci aiment leur travail à 76 % en moyenne. Et l'enquête Worldwide Values Survey réalisée en 2002 montre que le travail est un domaine de vie très important pour 70 % des Français... qui arrivent même en tête des pays riches malgré leur forte propension à "râler".

Si la valeur attachée au travail n'est pas fondamentalement remise en cause, les relations avec l'entreprise sont, elles, loin d'être au beau fixe. De nombreux indicateurs sont au rouge et indiquent un besoin urgent d'agir. En France, par exemple, selon une étude de l'APEC menée en 2005, 55 % des cadres déclaraient avoir une relation distante à l'entreprise et 14 % être même en rupture ! Rien d'étonnant à ce que 92 % des salariés du secteur privé se disaient soit en recherche active d'emploi, soit en veille... dans un marché pourtant peu porteur. Et il ne s'agit pas d'un phénomène

franco-français. Towers Perrin a mené l'enquête en 2005 auprès de 86 000 salariés dans le monde. Le constat est édifiant. Dans les pays occidentaux, plus de 80 % des salariés se disent modérément engagés dans leur travail, voire franchement désengagés.

Que se passe-t-il donc pour que le lien du collaborateur à l'entreprise soit si fragile ? Plusieurs explications "externes" à l'entreprise sont souvent avancées : mondialisation, mutations sociologiques... En fait, derrière ces réponses faciles, les études mettent en question des modes de management devenus partiellement inadéquats et la nécessité de redéfinir le contrat social. Elles constatent que les collaborateurs sont en fait désireux de s'investir dans leur travail, mais pas aux mêmes conditions que précédemment :

- **Des salariés prêts à s'engager, mais méfiants.**

Jusque dans les années 80, la dynamique de confiance entre le salarié et son entreprise reposait sur le contrat implicite de protection à vie : le salarié s'engageait sur le long terme en échange d'une certaine sécurité.

Or cet accord tacite a été remis en cause par les évolutions des 20 dernières années. La mondialisation des marchés, la concurrence accrue, l'accélération des rythmes de changement et les restructurations ont mis à mal le contrat moral d'emploi à vie. Et les délocalisations et les plans sociaux sont vécus comme d'autant plus injustes par les salariés qu'ils sont indépendants de leurs efforts et de leur performance individuelle. D'où la multiplication des comportements de retrait, tant chez ceux qui ont déjà été licenciés que ceux qui ont été échaudés pour avoir vu leurs collègues l'être : "pourquoi m'investirais-je si je risque dans tous les cas d'être traité de cette façon ?".

Pour autant, renouer avec la confiance n'exige pas un utopique retour à la garantie d'emploi à vie. A une époque où un salarié sur deux a connu des situations de fragilisation – crainte de perdre son emploi, expérience du chômage – la principale attente porte sur la clarté du contrat : quelles sont les règles du jeu, y compris dans les modalités de rupture, et sont-elles équitables pour tous ?

- **Des salariés prêts à s'engager, mais sous conditions.**

A ce besoin de re-clarifier le contrat de confiance s'ajoutent des rapports plus négociés à l'entreprise. On ne travaille plus par devoir mais parce que l'analyse que l'on fait des avantages et des inconvénients du poste correspond à son projet personnel – projet défini selon des critères propres à chacun.

en savoir plus

Pour rédiger cette synthèse, nous nous sommes appuyés non seulement sur les publications présentées en première page, mais aussi sur les sources suivantes :

► **Enjeux et opportunités de nos pyramides des âges**, Yves Morieux, BCG Perspectives, The Boston Consulting Group, 2007. (Article accessible par www.manageris-executive.com)

Un point de vue sur les causes organisationnelles du désengagement d'une large tranche des salariés, bien au-delà des seuls seniors.

► **A l'écoute des Français au travail**, Enquête Capgemini Consulting, avril 2005. (Article accessible par www.manageris-executive.com)

Une enquête sur la façon dont les salariés vivent les transformations profondes opérées par les entreprises, réalisée par TNS Sofres fin 2004.

► **The Enthusiastic Employee**, David Sirota, Louis A. Mischkind, Michael Irwin Meltzer, éd. Wharton School Publishing, 2005. (Livre)

Un livre fouillé, fondé sur de nombreuses données quantitatives et qualitatives, pour comprendre comment faire pour inciter les travailleurs à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Cette tendance lourde se traduit par une adhésion nettement circonstancielle. Un collaborateur mobilisera très volontiers ses compétences si son travail, le contexte dans lequel il est effectué et la reconnaissance de ses efforts correspondent à ses aspirations. Mais si l'analyse se révèle négative, son investissement au travail s'en ressentira immédiatement. En témoigne l'évolution de la notion de "sacrifice personnel" : en 1985, les deux tiers des salariés se disaient prêts à faire des sacrifices dans la sphère privée pour réussir leur vie professionnelle. Vingt ans plus tard, ils ne sont plus qu'un tiers.

L'adhésion est aujourd'hui beaucoup plus fragile. Une dynamique de progression qui s'essouffle ou un changement dans la vie familiale peuvent ainsi conduire à un désinvestissement sans qu'aucun des protagonistes n'ait quelque chose à se reprocher en soi. La prise en compte d'attentes de plus en plus diversifiées et évolutives est donc un pré-requis pour réenclencher la dynamique d'engagement.

• **Des salariés prêts à s'engager, mais en demande d'une reconnaissance individualisée.**

Dans la lignée de leur aspiration à s'épanouir dans leur travail, les salariés manifestent le désir de voir leur contribution personnelle reconnue. Ils veulent avoir l'occasion d'exprimer leur potentiel et savoir que cela fait une différence. Une récrimination fréquente porte ainsi sur l'équité des politiques de rémunération, mais aussi des autres

formes de récompense, des perspectives d'évolution, de l'allocation des responsabilités, etc. L'enquête de Towers Perrin montre que 83 % des salariés estiment leurs augmentations injustes ! Et ceci à tous les niveaux de la hiérarchie : seuls 30 % des cadres estiment que leurs supérieurs font preuve d'équité dans l'élaboration de leurs propositions d'augmentation.

Par équité, les salariés n'entendent pas égalité de traitement, mais, bien au contraire, le fait de lier les récompenses aux efforts fournis et à la performance. La réaction d'une employée d'un centre d'appel, citée dans le livre *Réinventer les RH*, l'illustre clairement : "Mon manager ne fait pas son travail. Il a tous les éléments pour mesurer les différences de comportements et de résultats entre les membres de l'équipe. Et pourtant, il ne fait aucune différence entre nous. [...] Chaque année, les augmentations, c'est l'école des fans : à 1 % près la même chose pour tout le monde ! [...] La trouille de mon manager ? Développer la compétition entre nous. Ce qu'il va y gagner, c'est notre alignement sur le moins efficace".

Une conséquence de cette individualisation des rapports est l'importance accrue du management au quotidien. Le manager a en effet un rôle charnière : lui seul est à même de faire le lien entre les principes de management collectifs et les comportements individuels.

Les ouvrages que nous avons analysés mettent en avant l'importance de rétablir les fondements de l'investissement au travail

(figure A). Trois leviers se dessinent en particulier :

- une "promesse employeur" explicite qui serve à restaurer la confiance ;
- des managers qui stimulent l'environnement de s'impliquer grâce à la valorisation individualisée de leur travail ;
- des processus de gestion des ressources humaines qui garantissent une cohérence d'ensemble tout en faisant une place à l'individualisation des réponses à des attentes changeantes.

en savoir plus



RÉINVENTER LES RH
Gilles Verrier,
éd. Dunod, 2007.

Ce livre engagé plaide pour une meilleure pratique du "vivre et produire ensemble", dans l'optique de réconcilier les individus et l'entreprise. Dans une première partie, l'auteur s'appuie sur de nombreux résultats d'analyses et de sondages pour donner à comprendre d'où vient et comment se traduit le malaise qui semble s'installer ces dernières années chez les Français au travail. Le constat est assez partagé et les chiffres édifiants, voire alarmants. Mais loin de se contenter de jouer les Cassandres, Gilles Verrier tente d'en tirer des pistes d'amélioration pour nos pratiques de gestion des hommes. Il réfute notamment les comportements d'évitement permettant de se décharger à bon compte du problème comme "Je ne suis pas psy, ce n'est pas mon problème". Pour lui, le point central est la responsabilité de l'organisation qui cristallise et entretient – voire organise – le mal-être. Identité, cohérence stratégique, logique de responsabilité, personnalisation de la gestion des hommes, professionnalisation des hommes : tous les thèmes classiques sont passés en revue sous l'angle de cette obsession à vouloir réconcilier homme et entreprise, épanouissement personnel et performance. Un livre mi-plaidoyer mi-analyse qui donne à réfléchir. On apprécie surtout la clarté et la richesse du constat ainsi que les nombreux chiffres qui l'étayent et permettent d'accéder finement au ressenti des salariés.

Figure A

Trois leviers pour renforcer l'engagement

Les points d'alerte :

- ▶ comportements de retrait (faire "ses heures", moindre effort)
- ▶ pathologies (sur-stress, arrêts maladie)
- ▶ rupture (turnover croissant, conflits sociaux)



- 1 Redonner confiance par un **contrat clair** et partagé
- 2 Soutenir l'implication par un **management de proximité responsabilisé**
- 3 Mettre en place les moyens d'une **gestion individualisée**

2 Une "promesse employeur" explicite

Les règles mutuelles d'engagement doivent être explicitées dans un contrat employeur qui servira de socle à la confiance.

Le premier levier dont dispose l'entreprise est la clarification de ce qu'elle offre au collaborateur et de ce qu'elle attend en retour. C'est la base même d'un contrat "entre adultes consentants". Pour que salarié et entreprise puissent se choisir sur des bases saines, l'un comme l'autre ont besoin de pouvoir discuter autour d'une offre employeur claire et différenciante.

Les principes suivants peuvent aider à la définir :

- **Mettre en avant la spécificité de son offre employeur.**

Dans un marché du travail très concurrentiel, les entreprises peuvent avoir intérêt à s'inspirer des démarches marketing. Ainsi, la promesse employeur doit souligner, à l'instar de la promesse marketing, la spécificité de ce que l'entreprise offre dans le domaine des ressources humaines. Elle doit permettre un positionnement clair face aux concurrents.

Les axes de différenciation et leur formulation seront donc différents d'une entreprise à l'autre. L'entreprise doit se positionner sur tout un ensemble de critères professionnels, voire non professionnels, allant du contenu du poste et de la rémunération au projet éthique, en passant par les opportunités de progression en interne, l'environnement de travail, le style de management, etc. (**figure B**). Une telle offre présente un double avantage : elle permet non seulement d'attirer et de retenir des salariés adaptés aux enjeux et contraintes de l'entreprise, mais elle aide aussi à sortir de la seule logique d'attraction et de rétention par l'argent – qui est celle qui prévaut quand le reste n'est pas clair. Décathlon en est un

bon exemple. L'entreprise a choisi pour axe de différenciation le développement des compétences de ses collaborateurs. L'entreprise qui ne recrute que des débutants a mis en place un dispositif incluant 2 000 "moniteurs" qui consacrent une partie de leur temps à former leurs collègues sur le terrain, à des briefings quotidiens, à un entretien mensuel formalisé, etc. Tous ces éléments en font une entreprise reconnue sur le marché pour la qualité de sa formation : elle attire 350 000 candidatures spontanées par an !

- **Ne pas chercher à être bon en tout.**

L'offre employeur idéale n'existe pas. L'important est de développer une offre crédible, qui colle à la réalité de l'entreprise et constitue ainsi un socle d'adhésion solide. La promesse employeur doit donc s'ancrer dans la stratégie particulière de l'entreprise et ses besoins opérationnels. Les entreprises qui l'ont compris ciblent leur promesse sur 1 à 2 axes maximum, choisis en fonction de l'analyse de leurs forces et faiblesses sur leur marché. Danone, par exemple, a placé au cœur de sa promesse le niveau des responsabilités confiées aux salariés et l'importance de la Mission de l'entreprise, son "double projet économique et social". Ce choix n'est pas fortuit. Il s'est appuyé sur

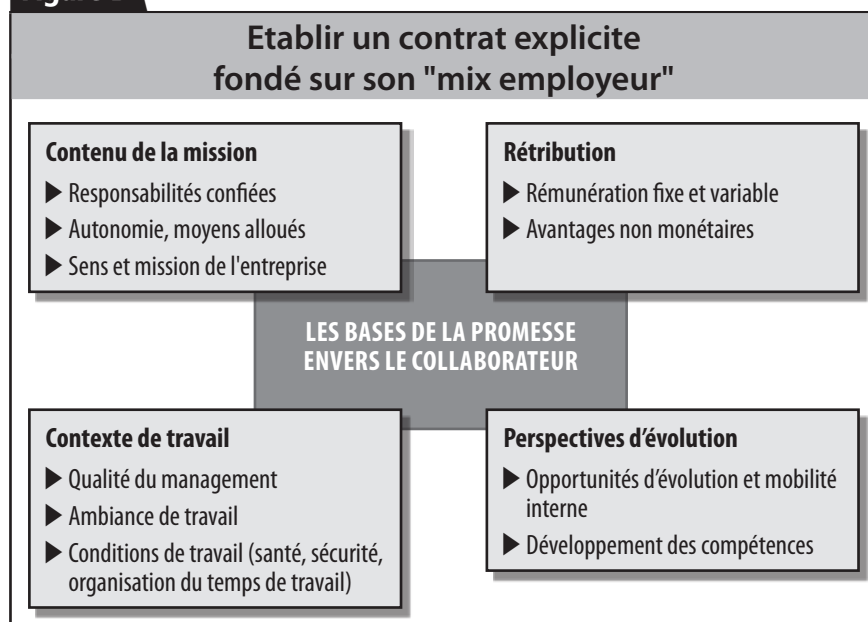
l'analyse selon laquelle, pour survivre sur un marché dominé par des géants, l'entreprise se devait d'être très réactive, et donc de se doter d'équipes autonomes capables de réagir au plus près du marché. L'adhésion à la Mission avait alors un rôle clé pour assurer la cohérence des efforts.

Une telle clarification des promesses – et de ce sur quoi l'entreprise ne s'engage pas – contribue en outre au sentiment d'équité. Le salarié, connaissant les règles et ayant eu le choix de les accepter ou non, a le sentiment d'être traité avec justice.

- **Savoir faire évoluer la promesse.**

La promesse employeur étant spécifique à l'entreprise, son métier, sa stratégie, elle doit être capable d'évoluer au même rythme que ceux-ci. Un changement de cap stratégique pourra ainsi remettre en cause le "mix employeur". C'est ce qui est arrivé par exemple au Club Méditerranée. Souhaitant se positionner en acteur haut de gamme, l'entreprise a dû se donner les moyens humains d'assurer des prestations améliorées. Là où son précédent positionnement s'arrangeait d'un fort turnover et de différences qualitatives importantes d'un individu à l'autre, son nouveau créneau imposait des collaborateurs expé-

Figure B



Appuyer les managers en leur donnant des repères

Exemple de Pacifica

La démarche de mise en place d'un référentiel managérial chez Pacifica, société d'assurance du Groupe Crédit Agricole, montre comment donner des repères clairs aux opérationnels dans leur rôle clé d'encadrement de proximité.

Deux règles clés du référentiel de Pacifica :

- 1 Une approche pragmatique : donner des repères qui renvoient à l'activité quotidienne du collaborateur, notamment en étayant chaque comportement attendu de situations observables.
- 2 Une gestion éthique : adopter un point de vue centré sur ce que la personne fait, et non ce qu'elle est.

- ▶ **Le contexte** : une croissance rapide sur les 15 dernières années avec d'excellentes relations client mais une enquête de climat social mitigée
- ▶ **La décision de la direction générale** : construire un dispositif d'amélioration de ses pratiques managériales adapté à l'identité, au métier et aux réalités de l'entreprise (jeune, centrée sur le client, avec des unités décentralisées, en très forte croissance)
- ▶ **Le moyen choisi** : élaborer un référentiel managérial qui donne des repères sur :
 - "Voilà vers quoi nous voulons tendre"
 - "Voilà comment nous voulons tendre vers la cible"
- ▶ **La démarche** : une démarche en deux temps pour permettre le travail d'écoute d'une part, la réflexion stratégique d'autre part :
 - phase d'interviews individuelles de 30 managers sur leur vécu des situations de management et leurs bonnes pratiques
 - phase de travail au niveau de la direction générale en ajoutant une dimension prospective
- ▶ **Le "livrable"** : un référentiel de management de l'entreprise en deux volets :
 - un volet "Responsabilités confiées par l'entreprise aux managers" : dynamiser les collaborateurs, relayer les orientations de l'entreprise, piloter l'activité.
 - un volet "Comportements attendus du manager" structuré autour de 12 comportements étayés par des situations observables détaillées : a le sens du client ; sait convaincre, fait adhérer et mobilise, fait preuve de disponibilité et d'écoute, transmet dynamisme et énergie ; développe la confiance et la sérénité ; encourage l'innovation et la prise d'initiative ; etc.

D'après Réinventer les RH, Gilles Verrier, éd. Dunod, 2007.

• **Définir ce que l'on attend des managers... et le leur dire !**

Définir sa promesse employeur n'est porteur de sens que si celle-ci est correctement relayée. Pour qu'elle devienne un véritable outil de management, les managers de proximité doivent se sentir responsabilisés sur son exécution. Pour cela, il est important qu'ils aient les idées claires sur la façon dont elle doit se traduire dans les comportements à valoriser ou à éviter, les attitudes à encourager, les objectifs de performance à cibler en priorité, etc. Par exemple, veut-on prendre en compte dans les évaluations de performance l'esprit d'initiative ou la qualité de "co-équipier" du collaborateur ? Et si oui, sur quelle base mesurable et avec quel poids par rapport aux autres critères d'évaluation ? Ainsi, chez

Décathlon qui fonde sa promesse sur le développement des compétences, la présence des managers aux côtés de leurs collaborateurs pour les épauler et jouer un rôle de coach est fortement recommandée. Au contraire chez Danone, qui vise l'autonomie, les managers savent que l'on attend d'eux qu'ils animent leurs collaborateurs essentiellement sur leurs résultats.

De plus en plus d'entreprises définissent un référentiel de leadership pour aider les managers à se repérer. De tels référentiels sont d'autant plus efficaces qu'ils clarifient les comportements attendus des managers et les illustrent de situations concrètes dans lesquelles les mettre en œuvre. Celui de Pacifica, société d'assurance du groupe du Crédit Agricole, est illustré en **figure C**.

rimentés, formés, fidélisés. La promesse employeur est donc passée d'une attractivité liée à l'ambiance de travail décontractée à une focalisation sur le développement des compétences. L'explicitation a conduit certains collaborateurs à quitter l'entreprise, mais ceux qui sont restés ont pu refonder leur adhésion sur des bases plus appropriées.

Une telle synchronisation doit non seulement intervenir à chaque grand cycle stratégique, mais aussi tenir compte des évolutions de la concurrence sur le marché de l'emploi et des attentes des salariés. En effet, de nombreux éléments peuvent rendre l'offre employeur périmée : nouveaux arrivants qui affaiblissent le positionnement distinctif ou créent un nouveau niveau d'attente, évolution de la pyramide des âges qui modifie ce qui est acceptable dans le contrat et ce qui l'est moins, etc. Dans tous les cas, se donner les moyens de tester régulièrement le ressenti des collaborateurs sur la sincérité et la cohérence de l'offre employeur est clé pour éviter que ce contrat ne se transforme en une simple feuille rangée dans un coin de tiroir.

3 Un management de proximité responsabilisé

Le manager de proximité doit être en mesure d'assurer le respect de la promesse employeur dans le travail quotidien.

C'est au quotidien que la promesse employeur doit vivre. Les managers de proximité ont donc un rôle pivot pour faire l'articulation entre cette promesse et le vécu quotidien des collaborateurs. Pour les managers, déjà surchargés, cette responsabilité souvent perçue comme un "rôle RH" est souvent déroutante. Leur apporter repères et appui est donc essentiel :

• **Motiver tous les échelons de la hiérarchie à adopter les comportements désirés.**

Devant l'abondance des tâches à accomplir par les managers, cette responsabilité ne sera prise au sérieux que s'ils ont intérêt à s'y atteler. La mise en place d'incitations financières ou la prise en compte de ces comportements dans les décisions de promotions sont des le-

viers clés pour initier un tel changement culturel. Toyota, par exemple, a indexé 20 à 30 % du bonus de ses managers sur la qualité du suivi de leurs collaborateurs. L'exemplarité des dirigeants est tout aussi fondamentale. Il n'y a en effet aucune raison pour que le manager adopte un comportement avec ses équipes s'il est contradictoire avec celui de son propre patron... C'est pourquoi il est recommandé de décliner le référentiel de compétences de leadership en commençant par les équipes de direction, et de veiller à son application avant de le décliner à l'ensemble des collaborateurs.

nouveaux comportements. En particulier, ils doivent comprendre les nouvelles attentes de leurs collaborateurs (**figure D**). Sinon, ils risquent de ressentir celles-ci comme illégitimes. Par exemple, la demande d'être plus "partie prenante" revient de plus en plus souvent. L'extraordinaire popularité des forums et des sites collaboratifs témoigne de cette nouvelle revendication à être pris au sérieux et avoir droit à la parole quel que soit son âge ou sa place dans la hiérarchie. Décrypté en termes opérationnels, cela renvoie à une volonté d'être tenu informé de ce qui se passe dans l'entreprise : pas seulement de ce qu'il faut faire, mais du pourquoi des décisions.

en savoir plus



MAKE YOUR WORKPLACE GREAT

Steven J. Stein, éd. Jossey-Bass, 2007.

Cet ouvrage offre des éléments intéressants de décodage des évolutions, ambiguïtés et sources de mécontentement sur le lieu de travail. Très riche en données issues d'enquêtes internationales, la réflexion est structurée en deux parties. La première établit le constat et montre en quoi des tendances sociétales de fond nous appellent à modifier nos pratiques du management. La seconde est orientée action et se veut très appliquée pour les managers, quelle que soit leur place dans la hiérarchie. La vertu majeure de ce livre est de nous donner des éléments de repères chiffrés sur la façon dont les salariés vivent l'entreprise aujourd'hui. Il va au-delà des évidences faciles et souvent trompeuses pour dénicher les leviers organisationnels et humains pertinents à actionner, par exemple sur les questions de rémunération, d'évolution de carrière, de dégradation de la qualité de vie au travail... Instructif également par ses éléments de comparaison internationale.

• **Aider les managers à décoder les nouvelles attentes.**

Tout manager s'est forgé avec le temps, au fur et à mesure de ses expériences, une conception de ce qu'est un "bon" management. Or ce modèle ne correspond pas nécessairement à celui que l'entreprise veut faire vivre. Par exemple, tel manager s'appliquera à déléguer par principe, alors que l'entreprise souhaite qu'il coache de près ses collaborateurs. Tel autre privilégiera la performance individuelle, sans prendre conscience de l'importance dans la promesse employeur de la collaboration et du travail d'équipe. Etc.

Pour être responsabilisés dans leur rôle de porteurs de la promesse employeur, les managers doivent être formés aux raisons pour lesquelles l'entreprise exige ces

4 Des processus permettant l'individualisation

La DRH doit donner aux managers les moyens d'une gestion plus individualisée.

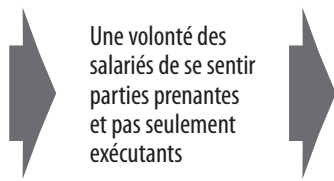
Si la mise en œuvre de la promesse se concrétise à l'échelon des managers, elle s'organise au niveau de l'entreprise. Cette organisation doit être définie de façon à permettre une cohérence d'ensemble tout en permettant une individualisation croissante des rapports entre salariés et entreprise.

Figure D

Décoder les nouveaux comportements

Les diverses évolutions qui ont affecté la vie quotidienne ont entraîné un certain décalage entre la vie hors travail et la vie au travail. Ces décalages expliquent souvent des attitudes nouvelles qui peuvent déconcerter le manager.

Une conception de l'**autorité** plus raisonnée dans le cadre familial, mais toujours hiérarchique dans l'entreprise
 Une possibilité élargie de faire ses propres choix dans la sphère privée, mais des **décisions** qui restent souvent subies dans l'entreprise
 Un accès très simple à l'**information** grâce à Internet et aux médias, mais une information toujours très contrôlée dans l'entreprise



Une volonté des salariés de se sentir parties prenantes et pas seulement exécutants

Un besoin pour le manager de :

- ▶ Tenir informé
- ▶ Expliquer la logique des décisions prises
- ▶ Prendre le temps de convaincre
- ▶ Donner de l'autonomie au poste de travail
- ▶ Manager plus par les résultats et moins par les moyens
- ▶ Permettre des temps de socialisation nécessaires à l'échange et la dynamique collective

Les départements de Ressources Humaines ont ici un rôle clé à jouer :

- **Redistribuer la gestion des ressources humaines entre DRH et managers.**

Compte tenu de la très forte demande d'individualisation, seuls les managers qui les fréquentent au quotidien peuvent comprendre les besoins individuels de leurs collaborateurs. Et ces derniers attendent d'eux qu'ils leur apportent des réponses... qui témoignent de leur reconnaissance pour le travail effectué. Cette évolution redistribue les rôles entre responsables RH et managers de proximité. Ces derniers doivent s'impliquer activement dans la gestion des ressources humaines, et assumer une part croissante de ses aspects opérationnels. Pour les responsables RH, la part du travail de coordination stratégique s'accroît. Un rôle important est désormais de travailler en concertation avec les autres fonctions opérationnelles, pour créer les supports, formations et outils nécessaires à une gestion plus individualisée des salariés.

- **Prévoir les outils d'un management différencié.**

La décentralisation d'une partie des tâches de gestion des ressources humaines vers les managers de proximité implique de donner un cadre à cette autonomie. Assumer la logique d'un management différencié est difficile. Par exemple, les managers ont souvent peur de casser la dynamique d'équipe en créant des différences trop grandes dans le traitement de leurs collaborateurs. Mais en tentant d'être égaux, ils créent souvent l'effet inverse : les salariés ont un sentiment d'inéquité par rapport à l'effort fourni.

Pour aider les managers dans cette tâche délicate, les RH doivent leur fournir les moyens d'apporter des réponses individualisées et pourtant en phase avec la promesse employeur. Des grilles d'entretiens de recrutement ou d'évaluation laissant un espace de personnalisation remplissent ce rôle. De même, il est essentiel de définir sur quels leviers

le manager peut jouer – rémunération, souplesse d'organisation, etc. – à l'intérieur d'un cadre défini par la politique de ressources humaines.

- **Donner aux managers les informations nécessaires.**

Un rôle essentiel de la DRH est de communiquer la politique de gestion des ressources humaines aux managers de façon à ce que ceux-ci puissent l'expliquer à leurs collaborateurs et répondre à leurs questions. Elle peut aussi leur fournir quelques indicateurs qui leur permettront de mettre en perspective leur vécu quotidien – taux d'absentéisme comparé entre différentes équipes, turnover, conflits, augmentations de salaire, etc. Certaines, comme celle de L'Oréal ou Lilly éditent même un "rapport social individualisé" recensant pour chaque collaborateur les différentes formes de bénéfices qu'il retire de son travail : rémunération, formation, avantages sociaux, assurance santé, etc. Cela permet aux collaborateurs de prendre en compte l'ensemble des paramètres dans leur analyse du contrat qu'ils ont avec leur employeur, sans se limiter au seul salaire. Cette transparence contribue à établir un rapport adulte entre les collaborateurs et l'entreprise.

- **Adopter une approche diversifiée des parcours de vie.**

Donner plus de latitude au manager dans la gestion des collaborateurs passe aussi par diversifier suffisamment les possibilités d'évolution en interne. Le manager doit en effet composer avec des profils variés d'âge, d'attentes, etc. Or les politiques de mobilité interne ont eu tendance ces dernières années à se focaliser sur les hauts potentiels et la tranche des 30-40 ans, laissant les managers démunis face aux autres populations. Ceux-ci se retrouvent ainsi dans un face-à-face déroutant avec des salariés qui ont dès 40 ans le sentiment de ne plus être au centre du jeu, et à qui ils n'ont pas de perspectives à proposer.

Pour ne pas rester dans ces situations inconfortables pour tous,

RH et managers peuvent travailler à créer des voies de progression interne qui prévoient une diversité accrue des évolutions possibles. En particulier, développer des carrières alternatives à la classique ascension hiérarchique, avec des rôles d'expert ou de tuteurs, permet de valoriser un plus grand spectre de profils. De même, les formations internes sont importantes pour redynamiser un collaborateur en cours de carrière ou tenir compte des changements d'aspirations des individus.



Le désir de s'investir au travail n'est pas devenu caduc. En revanche, les conditions posées par les salariés ont nettement évolué. Redéfinir les termes du jeu est indispensable pour ré-enclencher une dynamique positive entre l'entreprise et ses salariés.

en savoir plus

Si vous souhaitez approfondir ce sujet, nous vous recommandons les lectures suivantes :

► **Donner plus de sens au travail** (Synthèse Manageris n° 148a)

Améliorer la motivation de ses salariés en donnant plus de signification à leur travail.

► **Treat People Right!**, Edward E. Lawler III, éd. Jossey-Bass, 2003. (Livre et synthèse Manageris n° 120b)

Adapter la politique de ressources humaines à la fin du contrat moral d'emploi à vie.

► **The New Deal at Work**, Peter Cappelli, éd. Harvard Business School Press, 1999. (Livre et Synthèse Manageris n° 73a)

Répondre aux défis posés par la fin de l'emploi à vie.

► **The Human Equation**, Jeffrey Pfeffer, éd. Harvard Business School Press, 2000 (Livre et synthèse Manageris n° 62a)

Les ressources humaines comme source d'avantage concurrentiel.

► **The Strategic Middle-Manager**, Steven W. Floyd et Bill Wooldridge, éd. Jossey-Bass, 1996. (Livre et synthèse Manageris n° 45a)

Le rôle stratégique des cadres intermédiaires.

regards croisés

Un deuxième regard issu de "The Strategic Middle Manager" de Steven W. Floyd et Bill Wooldridge, professeurs de stratégie, respectivement à l'Université du Connecticut et à l'Université du Massachusetts.

Dans les sujets tournant autour de la motivation au travail ou de la performance d'entreprise, une question lancinante revient : celle de la cohérence entre les intentions stratégiques et les pratiques opérationnelles, ancrées dans la complexité du quotidien. Les discours d'intention générale rendent souvent sceptiques. La perception des enjeux, objectifs et contraintes derrière ces intentions diffère souvent significativement entre la Direction et la "base". Ces décalages peuvent créer des situations ambiguës dans lesquelles managers de proximité et employés s'efforcent de réconcilier des impératifs parfois contradictoires.

Pour lutter contre ces décalages, on néglige trop souvent le rôle essentiel des "middle managers", les managers au niveau intermédiaire de la hiérarchie. En effet, la tendance des récentes décennies a été d'éliminer ces "échelons superflus", freins à la fluidité des échanges entre dirigeants et opérationnels. Leur suppression permettrait de réduire les coûts, d'augmenter la réactivité des équipes et de favoriser l'implication des collaborateurs. C'est ainsi que les "middle managers" ont fait l'objet de 20 % des licenciements dans les restructurations opérées entre 1988 et 1995, alors qu'ils ne représentaient que 5 % des effectifs !

Pourtant, le bilan de ces restructurations s'est plutôt avéré décevant. Plusieurs études ont montré au contraire que la suppression de ces postes engendrait globalement moins de productivité... Pourquoi ? Essentiellement parce que

ces échelons sont essentiels pour faire la jonction entre l'élaboration de la stratégie et la réalité opérationnelle.

Steven W. Floyd et Bill Wooldridge ont ainsi mis en relief quatre rôles stratégiques du middle manager. Deux sont orientés vers la direction de l'entreprise. Le premier est un rôle de remontée de l'information. En effet, le middle manager ne se contente pas de transmettre les instructions aux opérationnels : il a une valeur ajoutée essentielle dans la synthétisation de l'information récoltée sur le terrain à destination des dirigeants. Sur un sujet tel que la promesse employeur, il est en position unique pour prendre la température des équipes et alerter quand la politique d'ensemble en vient à être déconnectée des pratiques. Le second rôle orienté vers la direction consiste à porter à la connaissance des top managers des initiatives initiées sur le terrain et de pousser à leur généralisation lorsque pertinent. Les deux autres rôles du middle manager sont tournés vers les opérationnels : en miroir des deux premiers, ils consistent d'une part à s'assurer de la mise en œuvre de la stratégie officielle, d'autre part à faciliter l'émergence de stratégies alternatives.

L'exemple d'un middle manager en charge d'un département de prise de commande permet de voir comment s'articulent ces quatre rôles. Suite à une étude de réduction de coûts, une entreprise de vente par correspondance avait décidé de changer son organisation : les ordres simples seraient désormais routés vers une équipe de travailleurs peu qualifiés, tandis que les

ordres plus complexes seraient traités par des vendeurs traditionnels. Ce faisant, le responsable du département a très vite constaté une baisse importante de la satisfaction des clients. Discutant avec ceux-ci, il a localisé l'origine du problème : la nouvelle organisation faisait que les clients n'obtenaient plus des télévendeurs peu qualifiés les conseils qu'ils attendaient. Par ailleurs, discutant avec les opérateurs, il s'est aperçu qu'eux aussi souffraient de leur faible valeur ajoutée. Il a donc remonté l'information à la direction. Malheureusement, celle-ci l'a classée parmi les inconvénients mineurs. Le manager a alors pris sur lui de tester une nouvelle organisation. Il a organisé des sessions de formation pour les moins qualifiés et redistribué les responsabilités entre les collaborateurs pour passer à une gestion par compte. L'impact sur la satisfaction des clients fut immédiat. Après avoir expérimenté cette solution de façon parfaitement officielle, il l'a présentée à la Direction. Passé le moment délicat de la critique d'insubordination, la Direction, constatant les résultats, a généralisé la nouvelle approche à l'ensemble des équipes.

Le rôle pivot du manager a ici permis la confrontation itérative des intentions stratégiques et des réalités opérationnelles. C'est par ce biais que l'entreprise est parvenue à un optimum. On voit combien cet échelon intermédiaire a une valeur ajoutée indispensable à la cohérence du fonctionnement de l'entreprise entre les divers niveaux de la hiérarchie. De quoi faire réfléchir quant à son importance dans la bonne articulation et mise en œuvre de la promesse employeur...

MANAGERIS • 28, rue des Petites Écuries - 75010 Paris • Tél : 01 53 24 39 39 • Fax : 01 53 24 39 30 • E.mail : info@manageris.com

Directeur de la publication : Etienne Baërd
Rédactrice en chef : Chrystel Martin
Développement commercial : Sabine de Virieu
Relations clients : Christophe Leroux
Maquette : Barbary & Courte

Publication mensuelle composée de 2 synthèses, éditée par Manageris, SA au capital de 62 592 € RCS B 388 524 290 - ISSN : 1243-3462
Impression : Promoprint, 79 rue Marcadet, Paris 18^e
Commission paritaire : 0607 1 86735
Dépôt légal à parution - Copyright 2008.

Abonnement à Manageris (1 an) :

- "Classique" (22 synthèses "papier") : 690 € HT
 - "E-xecutive" (22 synthèses "papier" et en accès privatif sur le web + leurs idées clés) : 850 € HT
 - "Gold" (accès privatif pour un an sur le web à toutes les synthèses déjà parues) : 1 850 € HT
- Un numéro : 132 € HT - Une synthèse : 66 € HT