

Manifeste pour vivre ensemble dans l'entreprise

Regards croisés de DRH

Ouvrage écrit entre mars 2010 et juillet 2011

Préface

L'entreprise, c'est le travail, la vie. Mais, au cœur même de l'entreprise, il y a des femmes et de hommes qui s'engagent et espèrent.

Des générations de directeurs du personnel se sont succédées, plus souvent comptables inflexibles du potentiel humain plutôt que gestionnaires de la richesse des énergies, des compétences ou des ambitions individuelles.

Trois DRH, issus d'univers très différents, ayant chacun leur parcours, leur histoire, se sont rencontrés pour une évaluation croisées de leur pratiques. Leur ambition initiale était simplement d'améliorer la performance de leurs organisations respectives par un partage d'expérience.

Puis la parole s'est peu à peu libérée, la confiance s'est installée et un message a progressivement émergé de ces discussions : celui d'un Manifeste pour un Vivre Ensemble dans l'Entreprise.

Ce livre délivre un message singulier dans un temps de crise financière, rappelant que les femmes et les hommes sont bien les valeurs les plus précieuses et les plus nobles de l'entreprise, bien au-delà des seules valeurs économiques ou financières.

Claude Bébéar

SOMMAIRE

Introduction

Regards croisés des 3 DRH

1. L'emploi des seniors ne semble pas évoluer bien vite. Qu'en est-il de la réalité ?
2. Qu'est-ce que le talent ?
3. La mobilité professionnelle, comment se gère-t-elle ?
4. Développement des talents, mobilité, employabilité,... comment cela marche-t-il ?
5. A quoi sert la culture d'entreprise ?
6. Existe-t-il des cultures d'entreprise qui ne marchent pas ?

Les Thèmes

- Emploi des Seniors
- Diversité
- Engagement
- Culture
- Management
- Développement des Talents

Thèmes illustrés par des :

- Micros-trottoirs de jeunes âgés de 20 à 30 ans
- Témoignages de Norbert GIRARD – Responsable à l'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance
et
de Thierry BONETTO – Directeur Learning & Développement-
Groupe DANONE

Conclusion

Introduction

- *La genèse de cet ouvrage*

Cet ouvrage est né de rencontres. Celle des auteurs, l'un senior et l'autre non, autour d'activités de formes diverses à propos de l'emploi des seniors. Celles de DRH de grands groupes en face à face, à partir d'une formule proposée par les auteurs, puis en un trio qui a eu envie d'aller plus loin dans l'échange et la réflexion.

Nous, les auteurs, partant du constat que nous nous épuisions à vouloir faire avancer le débat de l'emploi des seniors en France, qui, selon nous, stagne depuis 20 ans, avons eu l'envie de mettre en avant que la seule question qui vaille se poser et qu'il est temps de traiter est celle du développement des personnes.

Nous pratiquons, tous deux, la rencontre entre pairs, donnant lieu à des échanges partant de retours d'expériences concrets, d'interrogations sur les pratiques à l'œuvre. Le concept d'échanges est au cœur de notre pratique professionnelle et il se trouve au cœur de cet ouvrage.

En face à face ou à trois, Jean-Luc Chenu, Alain Guillou et Denys Neymon, tous DRH, sont partis de la question de l'emploi des

seniors, et ont posé des questions touchant à la modernisation urgente de nos méthodes de recrutement, à l'adaptation aux besoins actuels des entreprises, de nos grandes écoles, à la question du sens donné au travail, au rôle essentiel et vital de la culture d'entreprise... des débats passionnants, des questions posées, des retours d'expérience, des propositions, retranscrites dans la première partie de cet ouvrage.

La seconde partie est le fruit de notre réflexion et des échanges que nous pratiquons depuis plus de dix ans, enrichis de micro interviews réalisés auprès de jeunes actifs, âgés entre 20 et 30 ans. Nous avons aussi demandé à une illustratrice de représenter à sa façon les mots, les idées, les concepts évoqués. Repartant des questions évoquées dans la première partie, nous voulons ainsi susciter l'envie de réfléchir et de partager sur ces questions en faisant part de convictions mais sans les imposer.

Nous l'avons vu, expérimenté et vécu : l'envie d'apprendre, la curiosité, l'ouverture et l'écoute de l'autre, permettent de faire grandir les idées retenues et partagées, et insufflent un véritable élan. Nous faisons le vœu que chacun, entreprise comme salarié, puisse renouer avec cet élan et s'inventer son futur.

- *Qui sommes-nous ?*

Delphine FILLOUX

Diplômée d'un Master en marketing et gestion, et du Diplôme Universitaire en Management, Module Sociologie des Organisations – Nancy Université 2.

Ancienne élève du cycle FFPS (Fonction Formation et Prévision Sociale) du CNAM Paris,

A animé et développé un Groupe de Veille et d'Echanges interentreprises pendant 10 ans réunissant des DRH de grands groupes ainsi que les partenaires sociaux et patronaux. Pratique aujourd'hui une activité de coaching individuel et collectif.

Présidente du Fonds Féminin Innovation, fonds d'investissement ayant pour vocation le soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat féminin.

Publications :

« Le Guide Professionnel du Marché des Seniors, les impacts du vieillissement de la population sur les entreprises », SeniorStrategic, 2002

« L'adaptation des cadres de 50 ans et plus aux NTIC », CFE-CGC, septembre 2007

Alain GRANIER DE LILLIAC

Alain GRANIER de LILLIAC, né en 1949, centralien, a travaillé 25 ans dans l'industrie lourde, Creusot-Loire puis Usinor. Il y a exercé essentiellement des responsabilités opérationnelles mais aussi des responsabilités stratégiques avec la conduite de négociations d'accords européens dans le domaine des produits longs sidérurgiques. Il a été P.

D-G de Sogeraïl, filiale d'Usinor dédiée au rail. Depuis 2000, il a développé son activité personnelle dans le domaine des RH, d'une part, en accompagnant des personnes dans l'identification et le développement de leurs talents et, d'autre part, en faisant se rencontrer des DRH sur les thèmes de leur rôle et du développement de l'humain dans l'entreprise.

Publication en 2004 : « Regain des seniors » écrit en collaboration avec Bertrand de Dieuleveult aux Editions F.-X. de Guibert.

Les 3 DRH

Jean-Luc CHENU

Jean- Luc Chenu a débuté sa carrière dans l'Enseignement Supérieur Administratif et notamment en tant que Chef de cabinet de François Schoeller au sein de la Direction de l'Enseignement Supérieur des Télécommunications ainsi que Chef de Cabinet du Délégué à la Communications de l'Institut National des Télécommunications. Il a été Directeur Général de Société.

Il a rejoint le Groupe France Telecom en 1999 en tant que Délégué aux Collectivités local et Directeur de la Communication et des Relations Extérieures au sein de la Direction Régionale de Melun.

Il a ensuite été Directeur des Ressources Humaines et de la Communication au sein de la Direction Régionale Ile de France puis, devient le Directeur de la Communication au sein de la Division Ventes et Services France.

Il est actuellement Directeur des Services Partagés.

Alain GUILLOU

Né en 1959, M. Alain Guillou est ingénieur général hors classe de l'Armement (R). Il a débuté sa carrière à DCNS, où il a successivement occupé, au sein de l'établissement de Lorient, les fonctions de chef du

département « conception et fabrication assistées par ordinateur » (1984), chargé de mission « méthodes industrielles » (1988) et chef du service commercial (1991).

Il rejoint en 1994 l'administration centrale de la Délégation Générale pour l'Armement (DGA) où il sera successivement chargé de mission « organisation et stratégie » pour le domaine naval (1994), chef du bureau « politique des achats » (1996), directeur de projet « système d'information des programmes d'armement » (1999), sous-directeur « affaires, coopération et action commerciale » pour les centres d'expertise et d'essais (2001) puis chargé de mission « conduite du changement » (2003) auprès du délégué général pour l'armement (DGA). En 2004, il est nommé conseiller social au cabinet de Mme Michèle Alliot-Marie, ministre de la Défense, avant d'être désigné, en 2007, comme directeur des ressources humaines de la DGA.

Depuis juillet 2011, il est DRH et membre du comité exécutif de la société DCNS.

Alain Guillou est diplômé de l'ENSTA Bretagne (1984), de l'INSEAD (PSD 1996) et a été auditeur du Centre des Hautes Etudes de l'Armement (CHEAR, 2000). Il est chevalier de l'Ordre National du Mérite (1999) et de l'Ordre National de la Légion d'Honneur (2008).

Denys NEYMON

Denys Neymon, né le 18 juin 1960, a travaillé pendant dix ans dans le secteur de la construction (Groupe Bouygues) en tant que Directeur des Ressources Humaines. En 2002, Denys Neymon rejoint le Groupe Suez Environnement en tant que Directeur des Ressources Humaines de Degrémont. Il est diplômé en Droit (1983) et en Ressources Humaines (1984). Il est Directeur des Ressources Humaines de SUEZ ENVIRONNEMENT depuis 2004. Il est responsable du département Santé & Sécurité. Il est aussi membre du Comité exécutif RH de GDF SUEZ.

Regards croisés des 3 DRH

1. L'emploi des seniors ne semble pas évoluer bien vite. Qu'en est-il de la réalité ?

Interviewer : L'emploi des seniors ne semble pas évoluer bien vite malgré les réflexions, les lois et les accords sur le sujet. Qu'en est-il dans la réalité ?

Jean-Luc Chenu : Au regard de la pyramide des âges de notre groupe (France Télécom), du vieillissement de la population, nous allons vivre une rupture brutale qui conduit à ce que près de 50 000 salariés sur les 100 000 qui sont en France, quitteront le groupe d'ici 2018. Sur ces 100 000 personnes, il y a 70 000 fonctionnaires et 30 000 agents contractuels ; ces derniers ont une moyenne d'âge de 36 ans et les premiers de 53 ans. A cela, il faut rajouter un éclairage sociologique : la différence des statuts rajoute de l'écart à l'écart lié aux tranches générationnelles.

La gestion de la question des seniors est liée à ce prisme particulier. Cela veut dire que nous allons connaître des départs massifs et qui dit départs massifs, dit recrutement très important alors que nous sommes une entreprise qui n'a pas recruté depuis près de 10 ans. On va passer de « je ne recrute plus du tout » à « je dois recruter beaucoup ».

Cette situation, ces phénomènes de ruptures requièrent donc des politiques très fortes, engagées, volontaires, autour d'un certain

nombre d'items que sont : « Quelle place pour les seniors demain ? »
« Comment prépare-t-on la première richesse de l'entreprise qui est le capital humain, pour l'entreprise des années 2020, comment devenir un employeur de référence ? »

On a tout à construire. On est comme une entreprise qui devrait se créer et recruter 50 000 personnes en 10 ans. La gestion de l'emploi et des compétences devient un enjeu capital.

Aujourd'hui, nous avons un accord senior temps partiel qui est forcément amendable, même s'il a été signé avec la majorité de nos partenaires (68% des suffrages exprimés), car dans son dernier chapitre, le temps partiel senior, on n'a pas donné la possibilité aux personnes qui le souhaitaient, d'aménager leur temps de travail avant la retraite.

Cet accord a été fait pour 2010, 2011 et 2012 et concerne 15 000 personnes. Dit autrement, si tout le monde dit : « C'est un super truc », oui, je suis d'accord au niveau de l'individu, c'est très intéressant ; cela a un impact très fort socialement dans le groupe, les organisations syndicales ont signé, car elles y ont vu un avantage et c'est un des accords qui a contribué à donner un sens au nouveau contrat social dans le Groupe.

Cet accord solidifie le rôle des seniors dans l'entreprise mais pour autant il permet à ceux qui le souhaite de préparer leur retraite en aménageant leur fin de carrière. Cette pyramide des âges que j'ai évoquée nous impose cet exercice car, pour rétablir progressivement notre pyramide, il nous faut recruter et donc accompagner ceux qui le souhaitent, sans attendre la rupture. On est obligé d'agir par

anticipation pour amortir cette grande vague de départs, pour rétablir notre pyramide

Int : Le contexte peut donc peser lourdement sur la question des seniors, mais le sens de l'histoire est bien à l'emploi des seniors ?

Denys Neymon : Ce que je retrouve inacceptable sur un plan économique général, c'est qu'il y ait tous ces seniors en pleine forme qui dépensent un argent qu'ils ne gagnent plus à faire des choses qui les intéressent dont une partie d'entre elles n'a plus rien à voir avec le système économique dans son ensemble. Je ne trouve pas cela normal. Qu'il y ait un temps choisi, qu'ils ne soient plus dépendants d'un système hiérarchique... mais sortir du système et ne plus utiliser leur talent, c'est anormal de la part de l'entreprise et cela les fait vieillir très vite. L'idée qu'on soit à la retraite est une idée récente et qui ne durera pas. Cette idée qu'on ait une activité le plus longtemps possible va forcément revenir.

Int : D'où l'intérêt du cumul emploi-retraite ?

DN : La question de la rémunération, en fin de carrière, pose un problème (les études montrent pourtant que les seniors ne coûtent pas plus cher). Grâce à l'ouverture des lois et au cumul emploi-retraite, on retire beaucoup de pression sur les questions des rémunérations de

fin de carrière. Je ne parle pas du travail pénible, je parle de celui qui arrive à la retraite avec une capacité de travail. Vous divisez sa rémunération payée par l'entreprise par deux, il est très content, et vous bénéficiez de son expertise dont vous avez besoin. Du coup, par effet inverse, cela permet de continuer éventuellement à augmenter les rémunérations plus longtemps ou en tous cas de gérer autrement les rémunérations de fin de carrière, ce qui est un des freins évoqués sur la question de l'emploi des seniors.

Int : Et vous parlez d'utiliser les talents ?

DN : Je prends souvent l'exemple de la musique : quand vous prenez beaucoup de pianistes internationaux, ils ont commencé leur carrière à 5 ans et ont fini à 95. Et, à 94 ans, certains donnent des concerts. Conclusion, hâtive certes, l'activité maintient en forme mais qu'est-ce qui maintient jeune ? C'est d'être dans son talent. Pas dans sa compétence, pas de technique, d'être dans son talent. On peut faire appel à un vieux pianiste, même s'il a perdu de sa technique, parce qu'il y a autre chose qui se passe. Quand on est dans son talent, on peut travailler de 5 à 95 ans, sans souffrance, avec plaisir et on est reçu par les autres comme tel. Quand on voit le talent versus la compétence dans cet exemple là, on se dit qu'il n'y a pas raison de s'arrêter. Là on sent bien que l'on a une piste.

Que tire-t-on de cette leçon des pianistes ?

- Ils réussissent à maintenir ouverte leur capacité d'apprentissage

jusqu'à la fin de leur carrière; c'est une question forte que l'on peut se poser chez nous : comment peut-on maintenir ouvertes les capacités d'apprentissage ?

La motivation, si on sait bien gérer les RH, est autour du talent pas de la compétence, c'est-à-dire que l'on doit trouver des moyens pour retirer de la pression sur les organigrammes et éviter qu'un certain nombre de vieux survivants et réchappés de la sélection qui sont au pouvoir, empêchent paradoxalement les gens d'un certain âge de rester dans l'entreprise, en transportant le modèle : « Si tu te débrouilles bien, tu pourrais rester au pouvoir, même âgé ». Cette fausse idée exclut du système de la reconnaissance en entreprise, des gens qui, pour ne plus pouvoir être des managers, pourraient avoir des jobs différents, comme cela se passe au Japon, où les seniors sont toujours considérés. Bien sûr, ils ne sont pas tous chefs, et si on a une vision uniquement pyramidale, cela ne marche pas. Or, on peut maintenir son talent et on peut être motivé dans son talent durablement. C'est donc à l'entreprise de détecter et de trouver un nouveau deal avec les collaborateurs, pour les amener dans cette voie qui serait une voie d'expression du talent dans laquelle on va permettre à ces personnes de s'exprimer, même tardivement, même très tardivement au bénéfice de l'entreprise.

Int : L'entreprise fait-elle cela ?

Alain Guillou : La question centrale est celle de la construction des compétences et des talents dans l'entreprise. Cette question doit être au cœur de toutes les stratégies : une entreprise recrute des collaborateurs qu'elle conservera parfois près de 40 ans mais, le plus souvent, en s'appuyant sur le besoin des 3 ou 4 prochaines années qui est celui sur lesquelles elle a une visibilité. Pour l'administration, cette

visibilité sur les perspectives d'activité future est un peu plus large mais, néanmoins, c'est le plus souvent le besoin immédiat qui oriente les recrutements.

Que ce soit l'administration ou l'entreprise, c'est finalement la vision immédiate du besoin qui oriente le recrutement de nouveaux collaborateurs. Ni l'administration, ni l'entreprise ne raisonnent en termes de potentiel humain dans son acception la plus large, c'est-à-dire : « Quelle valeur dois-je accorder au potentiel humain au sein de l'entreprise ? » et « Comment puis-je faire en sorte que ce potentiel prenne de la valeur ? ». Or, dans beaucoup de domaines - notamment celui des services - la valeur de l'entreprise se résume à celle de son potentiel humain.

Nous recrutons beaucoup de jeunes ingénieurs issus des plus prestigieuses écoles : que deviendront-ils au bout de 20 ans ? Le constat que l'on peut faire après quelques années est qu'une bonne partie d'entre eux sont partis vers d'autres horizons privant la structure d'une partie de l'investissement consenti dans leur formation et, pour ceux qui sont restés, que leur construction humaine et professionnelle dans l'entreprise n'a pas toujours permis de façonner les cadres dirigeants de demain.

L'entreprise d'aujourd'hui n'est plus toujours comprise comme un creuset de formation capable de construire, de former des personnalités. Je pense que c'est une erreur car les talents de l'entreprise doivent, pour une part significative d'entre eux, se générer dans l'entreprise. Les mécanismes de promotion sociale, de progression professionnelle sont à ce titre fondamentaux.

Indépendamment de la valeur ajoutée immédiate, quand on investit sur quelqu'un, quand on lui fait suivre un parcours transverse dans la structure afin qu'il la connaisse parfaitement et qu'il en maîtrise les rouages les plus profonds, on construit un dirigeant qui connaîtra l'entreprise, qui en portera et en symbolisera les valeurs. Demain, on aura des collaborateurs dont on saura garantir le savoir-faire, la capacité d'aller de l'avant, d'innover mais en mesurant et maîtrisant les risques. Et cela, c'est fondamental.

Int : Les talents doivent se générer dans l'entreprise, mais est-ce le cas ?

DN : On a laissé complètement de côté cette question du développement avec deux conséquences :

- Quand on n'a plus besoin de quelqu'un, on s'en sépare et on va trouver sur le marché pour le remplacer
- On a (en France) les taux d'emploi des jeunes et des seniors les plus faibles ; en effet, pourquoi embaucher et former un jeune alors que l'on peut aller chercher quelqu'un directement utilisable ? Et pourquoi garder un senior dont par définition la masse salariale a été encliquetée à des niveaux que je ne peux plus supporter quand je peux embaucher quelqu'un qui coûte moins cher ?

La foi dans l'idée que l'on peut développer les gens est absente du système RH français, depuis toujours. Quand vous prenez les modèles publics, c'est pareil. Quand vous êtes dans l'armée, chaque grade a sa limite et on va mesurer votre potentiel, à chaque moment on va prendre une photographie : vous avez tel grade, vous avez tel âge,

vos espoirs de vie est tant. Après, on vous remet dans le système extérieur, en dehors du corps de la matrice, en vous disant : « mais c'est très bien le privé », alors que l'on a passé 25 ans à vous dire que c'était affreux. Donc on est très marqué par ces modèles.

Int : Vous parlez de développement, mais s'agit-il des compétences ou des talents ?

DN : La différence, c'est que les compétences s'acquièrent et le talent se dilate. Evidemment les compétences sont essentielles. L'entreprise n'est pas là pour procurer du bonheur, elle est là pour faire en sorte que les gens ne soient pas malheureux au boulot ; si on promet plus, on se plante. Si on a fait le bon diagnostic, au-delà des fausses promesses, on peut dire : « Si tu es dans ton talent, il va y avoir quelque chose au fond de toi qui va se réaliser » et ça, c'est vrai. Donc, ici ou ailleurs, il est clair que le talent produit l'épanouissement de la personne, pas les compétences. Mais je connais aussi des gens qui n'ont pas envie de se développer, qui n'ont pas envie de cela.

On le voit bien dans l'entreprise globalement : qu'est-ce qui peut faire renoncer les gens à plus de salaire, plus de reconnaissance et qui ne les rendent pas amers ? Soit une espèce de philosophie de l'existence qui concerne peu de gens, soit le fait, face à cette perte là, de leur proposer autre chose : « Tu n'auras peut être pas les galons, mais tu seras reconnu par quelque chose que tu es seul à pouvoir proposer ». Et cela, c'est irremplaçable. Mon pari, c'est : « Je veux bien aller dans le développement des talents, de ce qui rend heureux, et en échange,

j'abandonne mes grandes idées comme « un jour je serais chef » ; quelque part mon ego au lieu de se développer dans « regardez comme je suis beau », va se développer dans « regardez comme j'existe ».

Quand on dit cela à une femme, elle comprend ; les hommes moins. Je pense que les femmes sont plus porteuses de ces idées là. Quand on regarde les politiques de hauts potentiels dans les entreprises, elles se développent entre 30-40 ans, c'est-à-dire au moment où les femmes sont sollicitées par la maternité. Même si vous ne quittez pas l'entreprise, vous avez une partie de votre talent qui est ailleurs au moment où l'entreprise vous dit : « C'est maintenant où jamais ». Cela, c'est injuste. Pendant ce temps là, ces femmes qui ont décidé d'avoir cette double vie un peu compliquée, elles développent autre chose ; pour celles qui le souhaitent, je suis certain qu'après 40, 45 ans, elles peuvent avoir des carrières qui bougent et qui se développent. Cela va bien avec cette idée des seniors.

Oui, je crois que le talent c'est ce pourquoi on est fait, en termes de développement, et qui nous rend différent des autres, mais tout le monde ne partage pas ce point de vue. Même si c'est pour moi un chemin de bonheur, ce n'est pas forcément partagé par tout le monde.

Int : Les femmes sont-elles plus porteuses de cette idée de développement des talents ?

AG : Quand on envisage la performance de l'entreprise future, je reste persuadé que celle-ci passe notamment par la place des femmes dans l'entreprise et donc par la volonté qu'auront les hommes, aujourd'hui en position, de faire accéder rapidement des femmes aux postes à responsabilité. Ce n'est pas exactement ce que l'on observe aujourd'hui.

Or, dans les entreprises innovantes, dans les organisations matricielles, ces sont les capacités d'adaptation, l'efficacité des mécanismes de transactions internes qui déterminent la performance finale. Et les femmes apportent, dans des postes de responsabilité, une réelle différence qui se traduit en valeur ajoutée pour la structure. Les femmes apportent, dans l'entreprise comme en politique, une approche souvent plus raisonnée, moins empreinte d'ambition, de compétition pour le bénéfice de l'intérêt commun. Les hommes doivent refléter une image sociale de gagnants, de battants. Les femmes peuvent faire valoir une image plus modérée, s'appuyant sur un panel plus large de motivations, sur des valeurs plus universelles et humaines. Elles ont un véritable pouvoir de régulation des excès, d'équilibre dans les jeux de pouvoir ou d'ambition, de normalisation des relations et des comportements. Mais beaucoup de chemin reste à parcourir pour arriver à une véritable égalité, banalisation : nombreux sont les managers qui rechignent à féminiser leurs équipes, considérant que la gestion quotidienne en sera rendue plus délicate.

Int : Mais pour l'entreprise, s'agit-il vraiment d'une priorité essentielle, une question de survie ?

AG : Non, mais c'est pourtant l'amorce d'un grand virage que devront accomplir les entreprises dans les prochaines années. Confrontées à un environnement extrêmement mouvant, à la fin du mirage économique des délocalisations et à la montée de la concurrence des pays en développement, elles devront repenser leurs stratégies autour de l'innovation, de la technologie, de la compétence technique de leurs personnels. Elles devront – enfin – replacer l'individu au cœur de leur développement, reconstruire des valeurs, retrouver l'éthique et l'équité comme fondements d'une performance durable. La fidélisation, la préservation du savoir-faire, la culture d'entreprise, deviendront autant d'exigences qui motiveront une évolution sociologique plus globale, redonnant toute sa place à la « valeur travail ».

Un des axes essentiels de cette évolution passe par la promotion sociale : tant que l'on n'aura pas réparé l'ascenseur social, on aura des problèmes dans l'entreprise comme dans la société. Le management durable de l'entreprise passe par la promotion sociale. La promotion sociale passe par la formation. Car la promotion sociale sans diplôme, sans reconnaissance et validation des acquis de l'expérience professionnelle n'est qu'un faux-semblant : elle apporte la satisfaction éphémère d'une progression professionnelle mais sans posséder tous les attributs permettant de pousser d'un cran encore les ambitions et perspectives. Sans diplôme venant appuyer, légitimer son élévation, le « promu » restera en position de fragilité permanente qui, progressivement le rendra aigri.

Or, la promotion sociale doit constituer le mécanisme privilégié pour recréer de la fluidité dans l'entreprise, dans la construction des parcours et carrière. Et c'est tout à fait salubre en termes de

motivation et d'efficacité. Face à des collaborateurs recrutés dans les mêmes écoles, avec les mêmes profils, les mêmes qualités, la concurrence interne d'autres personnes, avec des parcours mais aussi des codes différents devient presque une condition de survie. Car la performance naît de la diversité, de la confrontation des vécus, de la différence, de toutes les différences.

2. Qu'est-ce que le talent ?

Int : Qu'est ce que le talent ?

DN : C'est ce que l'on ne met pas sur le CV, c'est la part de petit génie personnel qui n'est pas réductible au diplôme ; le repérer, c'est repérer ce qu'il y a de non habituel, de non réductible, qu'il y a en chacun ; et cette part là peut s'exprimer jusqu'à la fin avec bonheur. Le problème, c'est comment nos organisations peuvent accepter de faire la place à cela ? Comment je m'occupe de formations autrement qu'en gérant mon plan de formation ? Les RH ne sont pas sur ces sujets du tout. Très peu d'entre eux ont une compréhension des sciences neuronales. Peu se posent la question de savoir ce qu'est le mécanisme de l'apprentissage. Donc, comment peut-on avoir des organisations qui bougent, qui apprennent dans ce contexte là ?

C'est déjà en marche dans certains pays qui n'ont pas les mêmes préjugés que nous et dans des pays où la pénurie de ressources est déjà présente. L'idée qui viendra chez nous c'est : comment développer les gens que je connais (avec leur défauts) plutôt que recruter sans cesse à l'extérieur (des gens présumés sans défaut !).

Int : Comment pourrait-on faire ?

JLC : Gérer les talents, c'est identifier des personnes qui ont des compétences ou des potentiels qui pourraient répondre à des niveaux de postes très supérieurs à ceux qu'ils ont aujourd'hui et donc c'est comment je les prépare, comment je les soutiens, comment je les accompagne pour que, le moment venu, je puisse leur proposer ces postes. C'est cela, la logique dans laquelle on se situe. Cela nécessite un pilotage, un outillage extrêmement fin et ne se fait pas sans une politique volontariste portée au plus haut niveau, gérer les talents ce n'est pas gérer les diplômes voire les écoles.

Donc ce n'est pas la personne mise dans les talents qui décide dans quelle formation elle va aller car, mise dans « les talents », elle a le droit d'aller en formation. Non, cela veut dire que l'on a clairement identifié ses compétences, que l'on a clairement identifié les manques ou les creux qu'elle avait effectivement dans ses savoir faire ou savoir être et que l'on oriente ces formations pour les combler et pour faire en sorte que sa palette soit la plus exhaustive possible. C'est bien cela notre difficulté aujourd'hui : passer d'une logique un peu d'auberge espagnole où chacun prend ce qu'il trouve en fonction du moment à une logique de pilotage individualisé.

AG : Comment construit-on les talents ? Le jeune diplômé d'une grande école prestigieuse a indéniablement un certain nombre de prédispositions mais a-t-il pour autant des talents professionnels ? On ne peut pas l'affirmer avec certitude. Il a été évalué sur une partie de ses compétences, sur des connaissances scientifiques principalement. Correspond-il pour autant aux critères qui détermineront sa réussite dans l'entreprise ? Personne ne peut l'affirmer. Cela dépendra tout

d'abord de ses qualités humaines, de ses aptitudes comportementales qui, une fois le dernier examen scolaire passé, forgent bien plus sûrement un destin professionnel que toutes les équations du monde.

Cela dépendra ensuite de l'entreprise elle-même. On ne peut pas réussir de la même manière dans toutes les entreprises. Une entreprise n'est pas un objet immatériel mais bien un corps vivant, composé de femmes et d'hommes, animé par une culture propre. Avant de se prononcer sur la réussite – ou l'échec – probable, il faut d'abord s'interroger sur ce que doit être, pour l'entreprise en question, le profil de ses dirigeants de demain : quelles sont les valeurs porteuses de l'entreprise, quels parcours permettront de détecter puis de forger les aptitudes fondamentales, les comportements qui permettront de se distinguer, d'émerger ? A qui doit ressembler celui qui pourra me succéder avec succès ? A quoi puis-je le reconnaître ? Doit-il me ressembler ou, au contraire, constituer une nécessaire rupture, celle du gestionnaire après le bâtisseur, du pragmatique après le stratège ? Ce sont les questions que chaque manager doit se poser, que tout DRH doit susciter. L'entreprise doit déterminer ses profils de succès pour devenir une organisation apprenante, capable d'inscrire ses meilleurs éléments dans des parcours ou dans des formations qui leur permettent de se construire, de progresser sans pour autant les enfermer dans un carcan de parcours-types stérilisants.

Il faut en effet rester humble et pragmatique, ne pas viser la « fabrication » rationnelle du dirigeant ultime. Il faut construire des personnalités dont le profil sera suffisamment large et porteur des valeurs fondamentales de l'entreprise et y soit durablement employable, aux postes les plus élevés ou pas. Cette question des valeurs est essentielle dans ce débat car ce sont elles qui déterminent

l'adéquation de la personne à l'entreprise, l'adéquation à sa culture, à ses codes comportementaux. Ce sont elles qui garantiront l'employabilité de la personne sur le long terme.

Int : De quels moyens dispose-t-on pour faire émerger ces talents ?

AG : Pour construire, façonner ces personnalités, la formation reste un des instruments majeurs à condition toutefois d'être organisée, conçue dans cette perspective. Il faut d'abord apprendre le collectif – apprendre à travailler ensemble, à penser à plusieurs, à négocier les postures – les fondamentaux du management, de l'animation d'équipes. Puis il faut entrer plus profondément dans les processus, dans la stratégie pour posséder les clefs, pour décoder, au-delà des mots, les messages passés et les évolutions qui en découlent à moyen terme. Enfin, il faut apprendre à se mouvoir à un certain niveau dans l'entreprise, à dialoguer et établir des relations dans un périmètre élargi avant d'appréhender les fondamentaux du management général, de la gestion des environnements ou projets complexes.

Int : Dans cette gestion des talents, y a-t-il des écueils à éviter ?

JLC : Dans la gestion des talents, il faut faire très attention : à partir du moment où l'on met les gens dans une catégorie ou qu'on les identifie comme des talents possibles, il faut être conscient des effets psychologiques induits de les avoir positionnés ou identifiés dans cette catégorie. Ne soyons pas dupes. Tous les talents ne finiront pas par devenir des grands patrons. Mais je pense que l'on a un devoir pour tous ces talents, à partir du moment où on les a positionnés en tant que tel, on doit les orienter et les aider à construire leur projet professionnel même si cela n'amène pas au sommet de la pyramide. Dit autrement, il doit y avoir une place pour tous et on ne doit pas mettre des gens sur le bas côté après les avoir mis dans cette situation. C'est un vrai risque et ce n'est pas un vivier dont on n'extrait qu'une partie et que les autres se débrouillent.

La gestion des talents doit se faire avec une « échelle » ; certains ne seront pas au top (par exemple, trop d'émotivité) mais on ne les rejettera pas, car en numéro 2, ils peuvent être excellentissimes. Cette logique là me paraît importante chez France Télécom pour gérer les talents de demain et sur le long terme. C'est pour cela que, quand je parle de parcours, je pense parcours professionnel et parcours de développement de compétences.

Int : La construction du talent passe-t-elle par le parcours ?

AG : C'est bien évidemment l'autre dimension de cette construction de l'individu : le parcours, les différents postes ou responsabilités occupés. La formation théorique est importante mais les vrais

apprentissages se font par l'expérience, sur le terrain. Mais à la condition que l'on soit capable de tracer cette expérience dans la durée, que l'on puisse évaluer chacun de postes, des responsabilités confiés à l'aune des grands apprentissages attendus. C'est ce que nous avons mis en place avec une évaluation systématique des « capacités démontrées » dans le parcours professionnel passé : quelles capacités ai-je mis en évidence dans mes activités antérieures ? Et, en négatif, quelles sont celles qui me manquent encore pour accéder à des niveaux supérieurs de responsabilité ? Parallèlement, quels enseignements en retirer pour moi-même ? Quels sont, professionnellement, mes facteurs de réussite et mes facteurs de fragilité voire d'échec ? Suis-je capable de manager des équipes ou quelque chose en moi trahit-il une appétence inverse ?

Cette évaluation doit constituer un instant de vérité, un regard adulte porté sur soi-même, une évaluation consciente et objective de ses propres limites. C'est un signe, une orientation pour la suite. Il faut revendiquer des responsabilités, prendre des risques dans des domaines où l'on se sent fort, où l'on possède les meilleures aptitudes. Inversement, il faut travailler ses facteurs de fragilité dans des domaines moins en vue, avec des responsabilités moindres. L'important est en effet d'avancer, de progresser mais sans jamais connaître l'échec véritable, celui qui détruit et instille à jamais le doute sur soi-même.

Il faut donc se construire donc de façon complémentaire par la formation et par son parcours professionnel. Mais c'est à chacun de se construire, d'assumer et de choisir sa voie. Je ne crois pas aux parcours-types imposés et qui ignorent toute dimension trop personnelle.

Int : Pas de parcours-type, certes, mais comment construire alors son propre parcours ?

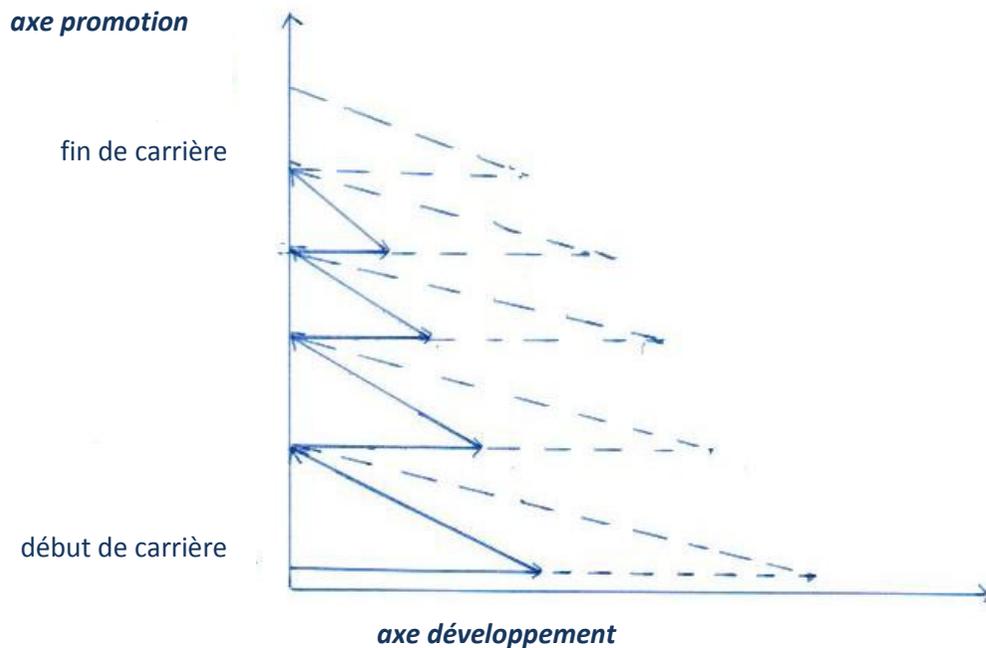
AG : Il y a bien sûr l'approche traditionnelle qui repose principalement sur la ligne hiérarchique. Cette approche « clientéliste », mandarinale, permet certes aux managers de se garantir la fidélité de leurs meilleurs éléments dans la durée. C'est une garantie de performance, une forme de tranquillité d'esprit pour les premiers. Pour les seconds, c'est bien souvent un apprentissage par l'exemple, par mimétisme parfois au prix cependant d'une expérience limitée. Que vaudront à 40 ans - l'âge de l'accès aux responsabilités supérieures – ces comportements copiés, ce mimétisme si le mentor n'est plus là ? Et surtout, les comportements managériaux sont-ils transposables ou bien sont-ils la résultante d'une alchimie complexe de fusion entre une personnalité et une expérience ? Parfois cela fonctionne mais, le plus souvent, le brillant parcours s'achève là. Les apprentissages fondamentaux, les réflexes acquis sur le terrain, la diversité des situations gérées, la pratique lui feront défaut pour surnager dans un environnement qui ne lui sera désormais plus totalement acquis. Mais il sera alors trop tard.

C'est la limite de ces parcours construits trop verticalement, sous une forme de tutorat élargi. Et c'est par là même une remise en cause profonde de l'organisation, en postulant que la logique des parcours doit échapper à la hiérarchie, en induisant le recours à un tiers non opérationnel pour être garant de la valorisation du potentiel humain à moyen terme pour l'entreprise. Le défi de la fonction RH est bien celui-là : aider l'individu à se construire sans obligatoirement renforcer sa

valeur immédiate mais pour faire en sorte que ce soit sa valeur de moyen terme qui prime. La fonction RH, à la fois garant de l'éthique de l'entreprise et de l'équité pour les personnes qui la composent. La fonction RH en support de l'opérationnel mais néanmoins créatrice de valeur : le développement durable de l'entreprise c'est d'abord le développement durable de son potentiel humain. Je définis d'ailleurs souvent la fonction de DRH comme celle d'un « investisseur en potentiel humain ». C'est bien là que se situe le virage stratégique majeur.

Int : Les RH ont donc un rôle déterminant dans ce développement par le parcours !

DN : Schéma : axe de développement des personnes et axe de la promotion dans l'entreprise.



Les RH s'occupent de l'axe promotion (qui on va promouvoir ? politique HP/ success mais pas de l'axe développement (comment mettre en place des outils pour le développement des personnes). Or, si on mettait plus l'accent sur le développement, cela servirait tout le monde. Si on est capable de dire à quelqu'un qu'il peut se développer plus, on élargit la base et le « demi-sapin » va monter plus haut. C'est évident. Et vous n'aurez pas des gens à 45 ans qui ont atteint leur top et dont vous ne saurez pas quoi faire.

Si on veut pousser les gens plus loin, il faut les faire patienter, pas pour rien, mais en leur vendant du développement. Pas seulement pour quelques potentiels mais pour tout le monde. Nos organisations doivent porter un discours courageux et doivent encourager la mobilité. Essayons de régler les questions personnelles : « A titre personnel, as-tu suffisamment appris de ce poste, même si tu as le sentiment d'en avoir fait le tour ? Comme cela, le jour où tu arriveras vraiment au sommet, soit tu auras fait suffisamment de chemin dans ce sens là pour te développer soit tu auras fait une étape de plus qui te permettra d'avoir vécu plus de choses ». Cela permet d'avoir des gens qui ont exploré plein de possibles en eux.

Quand on marche sur des chemins que l'on ne connaît pas, au début ce n'est pas évident, il y a des obstacles mais, à force, on fait la route et on la rend facile. Le développement des personnes c'est pareil : il y a plein de chemins que l'on peut emprunter contrairement à ce que l'on présume.

Les limites viennent de soi le plus souvent. Ouvrir cela et permettre aux gens d'aller vers cela, avant même de changer les organisations, c'est possible. De plus, si on change les organisations, et qu'on passe de modèles très pyramidaux vers des modèles plus coopératifs, plus complexes, alors, on fait un progrès.

Dans les grandes organisations, à un moment, on perd le fil de ce qui faisait la petite entreprise où les gens se connaissent. Parce que l'on ne connaît plus tout le monde, il faut remplacer le contact personnel par un process. En fait, la question est d'être capable de rétablir, dans les organisations, des interdépendances. Finalement, je ne suis pas dans

un groupe si je n'accepte pas que ma dépendance, ma survie (en tout cas ma performance), soit dépendante de quelqu'un.

Comment alors j'organise les interdépendances ? Il faut que je sois capable d'accepter que ma performance soit dépendante de quelqu'un d'autre et que ce quelqu'un d'autre ne soit pas quelqu'un de proche, donc éventuellement qui peut être loin géographiquement mais aussi culturellement, c'est l'enjeu de la diversité. C'est très compliqué. Prenons l'exemple de la patrouille de France : les pilotes changent tous les deux ans, l'apprentissage est extrêmement court et on confie sa vie au pilote qui est à côté. Il y a des gens qui expérimentent cela. On peut creuser ces questions.

Donc ; dans des grands groupes, la question de l'interdépendance est clef. Le logo de Suez environnement, par exemple, le traduit mais on sait qu'un partenariat, ce n'est pas toujours facile. C'est pourtant cela l'avenir et ce qu'il faut pouvoir développer dans nos organisations.

Cela remet en cause la question de potentiel, à mon avis. C'est quoi le potentiel ? Les RH doivent prendre la main et ré-approfondir ces questions là.

3. La mobilité professionnelle, comment se gère-t-elle ?

Int : Lorsqu'on parle de parcours professionnel, on parle de mobilité. Qu'avez-vous à en dire ?

JLC : La mobilité est une question très délicate à France Télécom puisque la mobilité peut être à l'origine de drames que nous venons de connaître : il s'agit de ce que l'on appelle la mobilité contrainte qu'elle soit fonctionnelle ou géographique.

Quand on connaît des transformations comme la nôtre, on est contraint à faire des choix. Le choix qui a été fait par l'entreprise et qui pouvait paraître un très beau choix et même un choix exemplaire à la vue du grand public, s'est retourné à l'intérieur de l'entreprise. Pourquoi un très beau choix ? Parce que l'entreprise avait choisi de ne faire aucun licenciement et d'accompagner les 22 000 personnes. Et pour ce faire, l'entreprise a utilisé plein de leviers pour construire sa transformation. Cela s'est traduit par le fait que certains salariés pouvaient s'orienter dans d'autres administrations, être accompagnés dans un projet personnel (essaimage), anticiper leur retraite, ou de rester dans le Groupe en changeant de métier ; rappelons-nous que plus de 30 000 personnes ont changé de métier, et parfois, ont changé de métier et se sont déplacés.

L'histoire de l'entreprise s'inscrit comme l'histoire d'une administration : « J'ai passé un concours, je suis allé à la capitale, je me suis inscrit sur des fiches de mutation pour rejoindre ma ville d'origine,

j'ai attendu 10 ans pour redescendre, je suis bien revenu à Limoges, j'ai retrouvé ma famille, etc... c'est pour cela que je suis rentré dans l'administration ». Et 10 ans après, à celui qui a construit sa maison à Limoges, on lui dit qu'il n'y a plus de poste à Limoges et qu'en plus, on va lui demander de changer de métier, car son métier n'est pas prioritaire : « Tu vas aller vendre des téléphones dans une boutique et tu vas aller à Poitiers ». Et là, ce qui peut paraître comme un choix pour le grand public - « Ils ont de la chance, ils gardent leur emploi, ils gardent leur salaire, on leur paye des formations, des indemnités de déplacement... c'est génial, ils ne sont pas licenciés » - a pu se traduire par des situations très difficiles.

Donc, peut-on contraindre une mobilité dans une entreprise qui doit se transformer à une vitesse accélérée ? Est-ce qu'il y a des alternatives ? Non. Vous avez 10 techniciens dans un central téléphonique et vous savez que la maintenance ne justifie plus qu'un technicien, parce que vous aviez des étages entiers de répartiteurs, que maintenant tout tient dans une seule armoire, et que les gestes sont devenus très simples. Que va-t-on faire faire aux techniciens avec leur boîte à outils et leur fer à souder ?

On leur propose de devenir vendeur ou de répondre sur une plateforme téléphonique ; il n'est pas loin, à 25 km... Sauf que le salarié avait sa voiture, sa boîte à outils, était autonome, et savait s'organiser. Donc pour lui, c'est une rupture brutale avec son histoire.

De fait, la mobilité contrainte, fonctionnelle, géographique est quelque chose qui doit être largement accompagnée et acceptée par les

salariés. Cette question de la mobilité contrainte et forcée a été un enjeu très fort pour le Groupe.

Il y a des endroits où cela à très bien fonctionné. Il faut se donner des conditions pour que cela se passe bien et il faut se donner du temps. Je pense que l'accompagnement au changement n'est pas une perte de temps, plus on y passe du temps, plus on gagne du temps sur le temps à venir. Pour accompagner le changement, tout le monde renvoie sur son voisin, ou se dégage sur le manager de proximité. Dans le cadre des mobilités, prendre en compte l'environnement de travail est essentiel. Par exemple, le technicien était fier de son boulot et était responsable : il perd son autonomie et sa fierté, et les objectifs qu'on lui donne sur une plate forme sont plus quantitatif que qualitatif dans sa perception.

Ce qui pouvait paraître une bonne idée, celle de ne pas licencier, était-ce la meilleure solution ? Quand on impose à des gens de faire ce qu'ils n'ont pas envie de faire, ou qu'ils ne sont pas faits pour le faire, même s'ils ont envie de le faire, ce n'est jamais bon. Le côté positif c'est aussi tous ceux qui ont réussi leur reconversion et qui sont la grande majorité, mais qui malheureusement ne pourront jamais masquer les échecs.

Les gens qui ont voulu rester, mais qui n'étaient pas faits pour ce qu'on leur proposait, ont-ils été bien reçus par leur manager ? Est-ce qu'on a proposé au salarié qui est resté toutes les conditions de réussites parce qu'il restait dans l'entreprise ?

Je crois qu'on n'a pas mesuré l'accompagnement nécessaire, la mise en condition des salariés. Certains salariés ce sont retrouvés sur les postes

de travail avec leur formation dans x semaines. Ils se sont retrouvés sans préparation sur de vrais postes. On a fait des erreurs, je pense qu'on aurait pu mettre des personnes en immersion longue pour leur permettre de passer ce cap, de faire le deuil de leur ancienne situation, de rentrer dans une nouvelle dynamique. La rupture a été trop rapide, trop brutale. Mais pour autant lié à une réalité économique.

C'est ici que le développement durable prend tout son sens. C'est de cela dont il est question. On n'aurait pas du le gérer comme une simple mutation comme dans toute administration où c'est le grade qui décide. Un technicien d'aujourd'hui en fibre optique n'a rien à voir avec un technicien filaire d'hier. Oui, son savoir être est précieux, et sa conscience professionnelle est une valeur qu'il va garder, mais la technicité n'est plus du tout la même. Aujourd'hui, il est dépendant de l'informatique, il ne maîtrise plus la technologie.

Dans une entreprise comme la nôtre où les métiers évoluent tous les 5 ans, il y a deux solutions :

- soit les basiques académiques sont suffisants pour porter ces évolutions technologiques
- soit ils ne sont pas suffisants

Les technologies évoluent trop vite il faut sans arrêt se remettre en cause, la formation devient permanente à tous les niveaux.

On a de vraies ruptures technologiques qui ont été des freins à des évolutions professionnelles pour certains, car il y a eu plusieurs révolutions technologiques dans les télécommunications. Ces révolutions nous amènent aujourd'hui au très haut débit où l'on parle de contenu autant que de support.

Aujourd'hui, il y a deux choses à bien prendre en compte :

- la mobilité, le changement, ne peuvent se faire que parce que l'on a un véritable pilotage durable des compétences
- ce contrôle, cette assurance qualité du niveau de compétences des collaborateurs est une responsabilité qui est cruciale pour suivre et subir tous ces chocs qui vont continuer à nous impacter.

Or, je pense qu'on n'a pas anticipé cette démarche. Qui l'a préparée? Qui a anticipé les nouveaux équipements? Il faut encourager les salariés à reprendre des formations initiales, proposer des parcours professionnels.

Par ailleurs, il y a un plus grand contrôle des filières métiers à mettre en place. Car la cartographie des métiers est une notion que les entreprises doivent affiner, piloter, vivre. Cette notion de gestion des compétences est structurante pour l'emploi car on inverse les rôles, on fait de la gestion de l'emploi au travers des compétences alors que c'est l'inverse qu'il faut faire : on doit gérer les compétences pour pouvoir gérer l'emploi de demain dans une entreprise de près de 200 000 salariés. La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) se fait d'abord au travers des compétences et permet de gérer l'emploi.

Il faut segmenter la mobilité :

- il y a la mobilité qui part d'un métier pour aller sur un même métier mais sur un lieu, dans un environnement choisi. C'est un choix personnel.

- il y a la mobilité au sens d'évolution professionnelle qui se fait soit au travers d'une promotion, soit d'un choix, soit qui peut être subie dans le cadre d'une transformation, mais qui est une mobilité pilotée, qui répond à une logique d'entreprise mais acceptée par les salariés.

Int : La mobilité qui répond à la fois au désir d'évolution personnelle et à l'évolution de l'entreprise, est-ce possible? Comment l'accompagner?

AG : Il faut donner aux collaborateurs de l'entreprise un « droit opposable à l'ambition ». Cela marche ou pas, mais il faut replacer l'individu au cœur de sa propre ambition. C'est en le responsabilisant, en lui donnant des outils pour évaluer sa propre employabilité, pour envisager l'évolution potentielle de son profil qu'on l'oblige à prendre des décisions, à se regarder en face, à se demander comment ses qualités intrinsèques peuvent s'adapter, progresser pour atteindre une cible fixée. Cette conscience à la fois de ses ambitions et de ses limites reste un préalable pour un parcours assumé.

De façon pratique, nous demandons à chacun, lors des entretiens annuels, d'identifier 3 postes pour lesquels ils souhaiteraient postuler à court ou moyen terme. La hiérarchie porte un premier avis et, le cas échéant, conseiller d'autres voies ou modérer certaines ambitions. Rien de fondamental toutefois car la hiérarchie immédiate est souvent tenue de composer afin de préserver les « bonnes relations » au sein des équipes en place. C'est la raison pour laquelle l'avis des managers « prenants » potentiels est ensuite demandé, afin de s'assurer que le

choix de la personne coïncide bien avec le profil qu'ils souhaitent pour le poste. Et cet avis là n'est pas complaisant, ce qui permet de jauger de façon plus équilibrée le potentiel de la personne. Et le cas échéant, le la repositionner sur des postes plus appropriés.

L'enjeu véritable de la mobilité est là, dans la capacité à inscrire le dialogue d'évaluation non pas dans une logique d'évaluation immédiate mais dans une approche de progression professionnelle. Et de ramener encore et toujours l'individu au centre de sa propre problématique. C'est la condition pour ne pas démotiver les collaborateurs, en les inscrivant dans une logique de progression permanente mais raisonnable et raisonnée en regard de leurs capacités, en les inscrivant dans une logique professionnelle qu'ils partagent et qu'ils assument. Et dans certains cas, ils pourront même être inscrits dans une logique de stagnation assumée mais qui les préserve à moyen terme.

Int : quel intérêt peut en retirer l'entreprise sur le moyen terme ?

AG : Cette approche de la mobilité, de la carrière conduit les collaborateurs à envisager très tôt leur employabilité, à penser leur développement personnel en regard des valeurs de l'entreprise et à assumer leurs propres choix de progression ou d'évolution.

La personne qui pense sa construction de carrière, envisage ses points forts et ses points faibles, les domaines qu'elle doit travailler. Elle saura là où elle est performante, elle pourra devenir parfois un peu arriviste

mais il le faut un peu également. Mais elle saura également qu'il lui faudra sortir, se tester dans d'autres domaines, prendre des risques.

Plus encore que pour les générations comme la mienne, les nouvelles générations devront penser leur employabilité sur le long terme. Et être durablement employable, c'est avoir une palette suffisamment large d'expériences, une gamme de compétences réutilisable dans une grande variété de domaines.

D'où l'importance de travailler, d'approfondir les aptitudes comportementales comme la capacité de négociation, d'anticipation qui sont certes des fondamentaux mais qui se développent et s'affirment avec les expériences. Par exemple, la négociation vaut pour le commerce comme pour l'achat ou le dialogue social qui en constituent autant de facettes différentes mais complémentaires. Chacun possède des aptitudes particulières qu'il lui faudra identifier et développer pour trouver les métiers, les activités les mettant le mieux en valeur, gage de réussite professionnelle. Ce travail d'introspection, de recherche, c'est à chacun de le faire. Autrefois, notre carrière le décidait pour nous.

Int : La question va peut-être se régler naturellement avec l'arrivée de nouvelle génération.

AG : Je ne le crois pas. La génération actuelle me paraît avoir une relation très différente au travail de celle que nous avons. Je ne retrouve plus cet engagement dans l'entreprise, ce dévouement

parfois aveugle à la mission confiée. On a récemment dénoncé la multiplication des stages comme alternative au premier emploi. La responsabilité en revient certes, majoritairement à l'employeur, mais ne sous-estimons pas non plus l'hésitation de certains jeunes à s'engager durablement dans l'entreprise.

Leur relation au travail et à l'entreprise a beaucoup changé depuis quelques années. Leurs parents, ceux de ma génération, y ont cru et n'ont pas toujours été payés de retour. Eux, ils veulent en donner pour ce qu'ils gagnent, ni plus ni moins. Le lien à l'entreprise, l'engagement a désormais le seul prix d'un compromis financier, pas celui du sentiment d'appartenance à un groupe, à une ambition collective. L'individualisme prévaut désormais et l'employabilité constitue un viatique pour la liberté.

Il ne s'agit cependant pas d'un mouvement de fond mais plutôt de tendances, de perceptions cycliques mais qui me laissent penser que demain ce ne sera pas plus facile qu'hier.

Int : Comment fait-on en sorte que les gens aient besoin de penser « employabilité » ?

AG : Essentiellement par la prise de risque, par la prise de conscience du risque professionnel. Ceux qui n'auront jamais eu besoin de se mettre en danger à un moment donné de leur carrière, ne penseront jamais « employabilité ». Ceux qui penseront « employabilité » seront

ceux qui, un jour, se sont posé la question suivante : « Est-ce que l'on voudrait de moi ailleurs ? Qu'aurais-je à apporter ou à vendre ? ».

Plus on change de responsabilité, de fonction ou d'entreprise, plus on est conduit se poser ce type de question. Plus on se demande si l'on réussira ou même si l'on saura faire, plus la question du risque pris se fait pressante. Il faut envisager l'échec, envisager le départ ou le rebond. Dans ces moments là, peaufiner un CV est toujours rassurant, repasser en revue son parcours, ses expériences et retrouver a posteriori la logique d'ensemble qui le rendra indiscutable. C'est retrouver, reconstruire, réinterpréter ses racines professionnelles, c'est identifier ses failles ou faiblesses sans complaisance pour mieux les masquer. C'est bien là le clivage, entre ceux qui se sont mis en danger, qui ont vécu le risque et ceux qui en ont été épargnés.

Ce sont ces derniers qui sont pourtant le plus en danger. Qui peut dire, avec l'allongement des carrières, le désengagement progressif de l'Etat et la fin annoncée de l'emploi à vie dans la fonction publique que les carrières resteront garanties ? Qui peut dire qu'au gré de restructurations, d'externalisations, un emploi garanti ne deviendra pas précaire ? Et là, le réveil sera d'autant plus difficile qu'il n'aura jamais été entrevu et encore moins anticipé. Je connais de nombreux cadres supérieurs de la fonction publique qui n'ont jamais rédigé un CV de leur vie. Or, tenir en permanence son CV à jour devrait être la première des priorités. C'est le signe que l'on reste en alerte, que l'on reste en partance, que l'on est ouvert à de nouveaux défis, à de nouvelles opportunités professionnelles.

Cette attitude est essentielle pour penser son employabilité. Il faut donc organiser les choses et inscrire cette prise de risque dans les

parcours professionnels. Et le seul moyen d'y parvenir, c'est de forcer la mobilité en faisant en sorte que jamais dans la carrière d'un cadre une même fonction ne soit occupée plus de 5-6 ans. L'entreprise doit naturellement fixer les principes directeurs de cette mobilité mais c'est à l'individu de la penser, de la construire dans la perspective d'une acquisition d'expérience et d'amélioration de son employabilité. Et si le cadre tarde trop, la DRH doit prendre sa mobilité en charge mais dans le cadre d'une perspective de progression limitée voire de stagnation.

Int : Quel intérêt pour l'entreprise ?

AG : L'entreprise trouve aussi son compte dans cette mobilité régulière et permanente de ses cadres. Au bout d'un certain temps, on apprend plus dans un poste, on se sclérose et on sclérose progressivement la structure elle-même qui deviendra moins adaptative, moins innovante. La performance naît du changement, de la capacité de s'étonner, de porter un regard nouveau sur les choses, de prendre des initiatives. Rester trop longtemps dans une fonction tue cette capacité. Changer, même sans progression véritable à la clef, c'est la préserver sur le moyen terme.

Tout ceci n'est naturellement pas sans lien avec l'emploi des seniors. Nous le savons tous, un jour nous atteindrons notre niveau d'incompétence et nous ne progresserons plus. Pour autant, l'entreprise doit-elle se priver de compétences patiemment – parfois chèrement – construites ? Certains devront stagner toutefois plus tôt que d'autres car ils n'ont pas l'engagement nécessaire, les aptitudes

requis. On commence à bien cerner les limites d'un collaborateur aux alentours de 45 ans, à déterminer quels seront ses domaines majeurs de progression, ceux dans lesquels il atteint déjà un plafond. Mais tout cela reste très subjectif, flou car il serait très imprudent de porter un avis définitif sur une personne. On pressent néanmoins quels sont les endroits où elle n'ira plus, quels sont les niveaux qu'elle n'atteindra jamais. Et il faudra être en mesure de lui proposer des postes qui lui permettront de valoriser son expérience, ses compétences mais sans progression professionnelle. Certains emplois peuvent être réservés à cet effet pour accueillir des seniors dans le cadre de rotations effectuées à niveau de responsabilité constant.

Mais avant tout, ce qui est important, c'est que ce constat d'un plafond, d'une stagnation à ce niveau soit assumé, connu, compris par le collaborateur et qu'il finisse par se dire : « Finalement à ce niveau de responsabilité là, je ne me sens pas si mal. Au-dessus certes, il y aurait des avantages – y compris économique - mais est-ce que le sacrifice que je devrais consentir en vaut vraiment la peine, parce que je ne m'y sentirai, je serais en souffrance ? »

Int : Quelles actions faut-il engager ?

AG : Il faut retravailler les organigrammes d'entreprise, les descriptions de postes, leur cotation pour faire émerger un certain nombre de fonctions qui permettront d'employer avec profit une population qui n'a pas démérité mais qui ne peut plus progresser. Il faut repenser les organisations pour intégrer cette préoccupation d'employabilité sur

des carrières complètes. Et, au final, je suis convaincu qu'une telle approche ne pénalisera la performance économique de l'entreprise sur le moyen terme. Elle pourra même y gagner une fidélisation accrue des compétences et une motivation de l'encadrement.

Cela est extrêmement important car la relation des cadres à l'entreprise s'est largement détériorée au cours des dernières décennies. L'entreprise n'a pas toujours été reconnaissante envers un encadrement auquel elle a beaucoup demandé et qui n'a pas toujours eu le sentiment d'être remercié en retour. A un moment donné, l'entreprise doit montrer qu'elle sait s'engager pour offrir à ses cadres des parcours honorables, quelle que soit leur potentiel intrinsèque dès lors qu'ils ont fait preuve d'un attachement véritable à l'entreprise et à ses valeurs. Et cette démarche relève d'un souci d'équité et non d'une nouvelle forme de paternalisme. Pour l'entreprise, c'est se dire que certaines personnes l'ont servi avec engagement et dévouement, que ces personnes ne la serviront plus tout à fait de la même manière et avec la même valeur ajoutée mais que, pour autant, elle a un engagement en vers eux. Et, pour moi, un tel message est un fabuleux vecteur de performance.

Car la performance de l'entreprise est, certes, liée à son organisation et à ses processus mais elle est aussi et surtout liée d'abord aux personnes elles-mêmes et à l'engagement professionnel dont elles sauront faire preuve. Car l'entreprise est avant tout une aventure humaine, des personnes qui travaillent avant tout pour d'autres personnes, au-delà même de toutes les notions d'objectifs, d'indicateurs ou de tableaux de bords. D'où l'importance, d'ailleurs, de promouvoir des cadres charismatiques, capables d'entraîner, d'impliquer des équipes. Et pour ceux qui resteraient au bord d'un

chemin, la garantie d'un traitement honorable, humain, à la fois reconnaissant et respectueux de la personne.

Int : Et dans l'Administration, les politiques sont-elles différentes ?

AG : Dans l'Administration, cette question de l'emploi des cadres est rendue encore plus délicate du fait d'une gestion par corps et grade, par pyramides qui ne peuvent être dynamisées qu'au prix d'une mobilité externe en cours de carrière. Dans le cas contraire, on est contraint à une progression à l'ancienneté, à l'usure du temps. Nous avons défini des politiques qui découlent directement des principes précédents et se déclinent en 3 types de parcours :

- il y a ceux qui sont promus très jeunes au titre de parcours d'excellence mais auquel on demande, en contrepartie, d'être prêts à quitter tôt l'administration (« promu jeunes, parti jeune »)
- il y a ceux qui auront des parcours plus progressifs, plus réguliers et qui accéderont à des responsabilités supérieures à 7 / 8 ans de leur limite d'âge ;
- et puis il y a ceux qui atteindront une limite en cours de carrière et qui stagneront à un niveau intermédiaire mais avec des mobilités régulières (tous les 4 / 5 ans).

C'est une forme d'équité qui permet à chacun de trouver et d'assumer sa place. Pour les plus brillants, c'est leur dire : vous avez bénéficié de promotion très rapide, nous vous avons rémunéré pour votre engagement, votre performance et nous sommes donc quitte. Maintenant, vous devrez construire ailleurs la suite de votre carrière

mais votre expérience, votre parcours doit vous permettre de vous imposer dans d'autres structures. Et c'est aussi une forme d'éthique : ils ont bénéficié de la faveur – certes, méritée - d'un système et ils doivent donc laisser la place à d'autres car sinon c'est le système lui-même qui serait remis en cause. Plus cette faveur est importante, plus le contrat doit être ténu, plus les termes de l'engagement doivent être réduits. A l'inverse, l'engagement doit être d'autant plus durable que les personnes ont des carrières progressives, régulières voire ralenties. C'est la condition de la motivation des équipes sur le moyen terme.

4. Développement des talents, mobilité, employabilité,... comment cela marche-t-il ?

Int : Développement des talents, mobilité, employabilité... Pourquoi tout cela ne marche pas aussi bien qu'on pourrait le souhaiter ?

DN : Une des raisons qui expliquent pourquoi nous n'avons pas avancé en France est qu'en France, nous sommes obsédés par la sélection. C'est clair dès les petites classes, dans les écoles. Les méthodes d'éducation anglo-saxonnes et nordiques reposent sur la mise en valeur de ce que les gens ont de meilleur, pour leur donner confiance et pour exploiter ce qu'ils savent faire de mieux. En France, le parti pris c'est l'éducation, c'est-à-dire une forme d'exigence, qui dit finalement que la meilleure façon de construire une société, c'est de donner les mêmes choses à tout le monde et donc de pousser le développement des compétences le plus haut possible, puis de sélectionner les gens par des concours qui véhiculent un mythe d'équité et d'égalité. A l'issue de cela, dans les entreprises, on est dans une logique dans laquelle on dit : « Ce qui est le plus juste et ce qui est le plus efficace, c'est la sélection par l'intelligence ». C'est la sélection par ce que l'on va mesurer comme étant une réalité intellectuelle en ne comptant pour rien, enfin pour pas grand-chose, d'autres caractéristiques de la personnalité telles que l'intuition, la ténacité, le courage, ..., toutes choses qui ne sont pas mesurables ou difficilement, qui sont donc hors du champ de la sélection à cause de cela. Un peu comme celui qui cherche ses clefs sous le lampadaire parce que c'est là qu'il y a de la

lumière. Il sait bien que ce n'est pas là qu'il les a perdues, mais c'est là que c'est éclairé.

On a un processus très marqué par cette volonté d'égalité que le concours illustre le mieux. En France, la question de la sélection des élites est toujours une question lourde, y compris dans les entreprises où l'on retrouve le même phénomène ; car les gens qui sont à leur tête sont principalement issus des grands corps. Ils sont donc obsédés par l'idée qu'il faut mettre en place des systèmes qui vont faire arriver au sommet les meilleurs selon des critères très particuliers. Cette idée profondément ancrée dans la culture française empêche de reconnaître le côté vain de cette sélection.

On part sur cette idée fautive et finalement, on met en place des systèmes pour faire autant que possible émerger les meilleurs. Les faits contredisent cela. La plupart des grands patrons, de façon enfouie pour certains, ont un syndrome d'imposture, c'est-à-dire que la plupart d'entre eux, même les meilleurs, ne savent pas pourquoi ils sont là. Car ils se disent : « Finalement, je suis un parmi beaucoup ». Les patrons préservent un système et se sentent imposteurs. J'utilise sciemment ce mot.

Lorsqu'il y a des problèmes dans l'entreprise, ou quand il faut développer un marché, on est toujours dans le « comment je vais trouver le meilleur pour y arriver ? ». La question du développement des personnes ne se pose pas.

La formation, installée par la loi, n'a jamais été réellement considérée comme un outil de développement des personnes. La formation est le parent pauvre de la DRH qui ne s'occupe pas de formation le plus

souvent. Dans les entreprises, du fait de la loi et d'une connotation syndicale très marquée, on présente le plan au CE... mais la formation est finalement la réponse égalitaire à une politique salariale qui ne l'est pas. Il y a une espèce de vase communicant qui fait de la formation un outil de compensation et de reconnaissance par rapport à des systèmes qui ne sont pas très égalitaires.

Int : D'où viendront les solutions ?

DN : La première cible pour laquelle il faut changer les choses c'est les DRH. Ils n'ont pas conscience de ce sujet. Il faut former les RH. La profession RH est faible. En fait, la fonction RH a amélioré sa position au prix de l'abandon d'une partie de ses convictions.

Il y a donc besoin d'un nouvel apport théorique, de débats. Il faut se poser la question de la formation des RH autour de cela. Il faut se poser effectivement le problème de gérer le collectif (les nouvelles formes de collectif tels que les réseaux sociaux) et parallèlement les aspirations de développement individuel. Il y a un vrai travail à faire pour aider les RH à faire leur boulot.

Int : Quelle est la seconde cible ?

DN : Les patrons qui sont prêts à nous entendre aujourd'hui car ils sentent que si on continue comme cela on va droit dans le mur. Il y a l'enjeu du rapport à la responsabilité sociale. Soit ils vont voir le responsable de la communication, soit ils vont voir les DRH car ils sentent que c'est un thème qu'il faut traiter en profondeur.

Dans les entreprises, il faut procéder par tâches d'huile. Comme par exemple, gérer les experts, puis prendre quelques cas parmi les seniors ; par exemple faire du cumul emploi-retraite (ce qui marche déjà et devient normal). Il faut commencer par cela, car c'est facile, on peut commencer demain matin. Plus en profondeur, il faut réformer la formation : quelle part pour le développement personnel, par exemple ? La formation doit donner envie des apprentissages dont on a parlé.

Or, je vois comment sont construits les plans de développement : ils sont tous orientés autour de prendre la place du patron. Il faut se réorganiser mais sans être complaisant avec les individus, en étant très exigeant. On veut bien les prendre au sérieux mais il y a un deal. La personne se développe et l'entreprise a besoin d'elle ; elle se met donc dans une logique de progrès.

Je crois au deal. Moi je pose toujours la question : non pas « C'est quoi ton prochain poste ? » mais « C'est quoi ton prochain progrès ? » En posant cette question, on entre dans quelque chose qui est très différent de l'approche habituelle.

Int : DRH et managers se partagent donc cette responsabilité.

JLC : De parler de développement durable ou d'éthique dans les RH, me semble essentiel ; à partir du moment où, dans le respect de la personne mais aussi sans la survendre et avec engagement, on a mis quelqu'un dans une posture, on doit assumer cette posture dans laquelle on l'a mis et ne pas fuir nos responsabilités. La DRH ne peut pas confier au management uniquement cette responsabilité ; elle doit aussi assumer sa politique, ses orientations et ses choix. Ce rôle n'a pas toujours été pris dans toute sa largeur.

On peut débattre sur le sujet du rôle du manager ; autant je suis pour une DRH forte et responsable mais en faisant attention à ce que le manager reste un manager. On lui demande d'accompagner ses équipes et il faut veiller à cela ; il ne faut pas déplacer trop le curseur, il y a un équilibre à trouver, les RH ne doivent pas se défaire et le manager doit continuer à jouer son rôle. Le manager doit accompagner son équipe dans ses missions il est le premier à l'écoute de ses collègues c'est pour cela que l'on parle de « premier RH ».

Int : Et comment cela peut-il concrètement - bien - marcher ?

AG : Chaque personne a un ou deux talents, dont elle joue ensuite durant toute sa carrière. Et si l'on pousse l'analyse, on s'aperçoit que c'est toujours ce talent, ce mécanisme profond, qui est remis en œuvre dans les expériences professionnelles successives. C'est ce mécanisme qui est notre mécanisme de réussite. C'est ce mécanisme à partir duquel on construit son parcours et que, inversement, notre parcours nous construit.

Int : Tout le monde n'a pas forcément envie de s'orienter.

AG : C'est le devoir du manager d'aider ses collaborateurs à s'orienter. C'est le devoir de l'entreprise de donner à ses personnels les moyens de progresser, d'être mobiles, de s'orienter. Mais c'est aussi le devoir de chacun de s'engager, d'assumer sa propre responsabilité dans la construction de sa carrière, d'assumer son ambition ou, au contraire, son renoncement à progresser vers des fonctions supérieures. Il faut progressivement pousser le management à tenir ce langage de franchise et de vérité, ce langage adulte qui conduira les collaborateurs à prendre une posture claire quant à leur parcours, leur avenir au sein de l'entreprise et à l'assumer pleinement, sans qu'un sentiment de rancœur ou d'injustice ne s'installe.

Pour qu'une entreprise soit performante, il n'y a pas de miracle, il faut qu'elle valorise au maximum le potentiel de ses personnels. Entre une entreprise dont les personnels s'en tiennent professionnellement à ce qui leur est demandé – objectifs annuels, ... - et une entreprise où les collaborateurs s'engagent, s'impliquent, prennent des initiatives, il existe un très grand écart de performance. Et cela repose pour l'essentiel, sur le management, sur la culture de l'entreprise. C'est d'abord une question d'attitude, de posture : suis-je certain d'avoir bien écouté, compris, intégré tout ce que mes collaborateurs savaient faire de leur propre initiative, tout ce qu'ils pourraient m'apporter si je les impliquais au-delà de leurs seuls objectifs, dans le débat , la réflexion stratégique collégiale ? Nous avons, en France, des

personnels très bien formés, diplômés, de grande compétence technique. C'est bien là que doit résider notre avantage pour concurrencer les pays à faible coût de main d'œuvre. Nous devons miser sur l'intelligence collective plus que sur le processus standardisé, nous devons laisser des marges d'initiative, des espaces de liberté pour l'organisation du travail afin de favoriser, de retrouver cet engagement professionnel dans l'entreprise.

Int : Améliorer la qualité du management est-ce une réponse suffisante ?

AG : Il faut aller bien au-delà. Il faut que l'entreprise fasse de nouveau rêver. Il faut qu'elle fasse rêver ses collaborateurs, en leur donnant le droit à l'ambition, à la progression. J'ai évoqué déjà l'idée d'un droit opposable à l'ambition et c'est bien là le symbole. Nous avons le droit à l'ambition professionnelle, nous avons le droit au challenge, à une compétition ouverte et équitable, où chacun peut prendre part avec les mêmes chances tout au long de sa carrière. Nous avons le droit de rêver notre avenir et c'est la clef. Car la motivation marche avec le rêve tout comme l'entreprise doit marcher avec le rêve. L'entreprise doit vendre du rêve en donnant une perspective de long terme à ses actions, en communiquant les espoirs secrets de développement, de diversification, s'engageant dans la voie d'un avenir lointain mais dont on place déjà les jalons. D'aucuns appellent cela « donner du sens », moi je préfère donner du rêve car chacun a besoin de rêver. Le rêve n'est pas un concept abstrait élaboré par d'illuminés penseurs mais au

contraire quelque chose d'extrêmement concret : c'est se voir, se représenter dans une nouvelle fonction, une nouvelle activité et d'y réussir. C'est de se représenter dans une responsabilité supérieure et se dire que c'est possible, qu'on peut y arriver. Et c'est bien à l'entreprise d'aider les rêves à se réaliser, à faire que les citrouilles se transforment en carrosses. Le rêve change les personnes, elles ne seront plus jamais les mêmes après.

Il en va de l'entreprise comme du sport : le rôle d'un entraîneur n'est pas de prendre des stars pour en faire une équipe, mais bien de prendre des joueurs « normaux », leur faire croire qu'ils peuvent devenir des stars ... et qu'ils le deviennent effectivement au sein d'un groupe soudé, homogène, cohérent. Et qu'importe si, parfois, forts de ce nouveau statut, ils prennent une autonomie qui les conduira vers l'échec parce qu'ils auront sous-estimé l'importance de l'entraîneur ou du groupe dans leur propre réussite. Cette métaphore sportive est importante car elle conduit immédiatement à distinguer deux types d'entraîneurs : ceux qui achètent des stars et ceux qui construisent des stars. C'est la même chose pour les managers. Dans la constitution d'une équipe de direction pour l'entreprise, il y a deux approches distinctes : soit prendre les meilleurs professionnels de chaque domaine dont on encadrera attentivement les ego afin que chacun reste à sa place, soit rechercher en priorité un assemblage de personnalités en misant sur leurs différences et complémentarités pour qu'elles se confrontent, qu'elles débattent mais qu'une valeur collective supérieure en émerge. Cette seconde approche résulte d'une alchimie complexe qui fait appel à une psychologie humaine, à une finesse d'analyse et une attention individuelle très importante. Mais,

lorsque cela fonctionne, il en naît une solidarité, une dynamique, une créativité qui peut défier, balayer toute concurrence.

Int : Pourquoi les managers n'adoptent-ils pas spontanément ce type de comportement ?

AG : Cette approche comporte beaucoup plus de risques, plus de danger pour le manager – comme pour l'entraîneur, d'ailleurs. Et c'est bien là le problème : personne ne souhaite se mettre inutilement en danger, surtout si le risque pris n'est pas valorisé. Or, je considère que la vraie valeur d'un chef, sa vraie valeur d'exemple, est de savoir se mettre en danger, vis-à-vis de ses subordonnés comme de ses collatéraux. Il faut se remettre en permanence en question et admettre que, si l'on se fait un jour dépasser, c'est la vie qui le veut ainsi car, dessous, la relève pousse avec ses qualités propres, sa capacité de changement. C'est à cette condition que l'on préparera les constructeurs, les bâtisseurs, de femmes et les hommes de projets, ceux qui dynamisent l'avenir. On doit attendre de nos équipes qu'elles nous challengent, qu'elles nous bousculent par leurs idées, par leurs propositions mais surtout pas qu'elles se complaisent dans une attitude passive, d'obéissance tranquille. On doit attendre de nos équipes qu'elles nous poussent à nous remettre en cause en permanence, qu'elles nous fassent sentir ce danger d'être, un jour, dépassés. Car on est performant quand on est en danger. Quand on prend le risque d'accepter le regard de l'autre et son jugement, de

l'écouter, de débattre pour faire accepter et non pas d'imposer dans une relation hiérarchique du haut vers le bas.

C'est ce même type de relation qui doit également prévaloir dans la relation syndicale et sociale. Que peut-on apprendre les uns des autres, comment construire un débat qui nous permette de progresser ensemble ? La première condition est le respect, l'équilibre d'une relation entre égaux, des élus d'un côté et des dirigeants de l'autre, la force de la contestation d'un côté, le pouvoir de la force de l'autre. Il faut reconnaître les syndicats comme des vecteurs de culture pour l'entreprise, comme des facteurs de régulation également. La seconde est le courage du débat, de présenter, de motiver et de défendre nos idées, d'oser la confrontation des points de vue et des argumentations. La solidité de nos politiques, leur acceptation et notre capacité de les mettre ensuite en œuvre rapidement en dépend. Enfin, la troisième condition est la confiance enfin, le respect absolu de la parole donnée, l'éthique de la relation. Dans les grandes opérations de restructurations que nous avons menées, j'ai toujours mis un point d'honneur à revenir, après même que les choses soient achevées, pour m'assurer que tout ce qui avait été promis avait bien été réalisé.

Quand j'évoque les valeurs et la culture de l'entreprise, quand je dis qu'il faut donner du sens, du rêve, c'est aussi par l'intermédiaire des organisations syndicales que tout cela passe. Ils sont, dans leurs réactions ou mêmes dans leurs actions, les gardiens de cette culture, de ces valeurs, à l'aune desquels ils soupèsent la pertinence des projets proposés. Lorsque les projets nouveaux démontrent qu'ils sont bien au croisement des valeurs, d'une ambition d'avenir, d'une culture, ils peuvent être engagés avec toute la force des énergies rassemblées de l'entreprise et réussir au-delà même des attentes. Les syndicats

peuvent ne pas partager une décision mais admettre qu'elle a du sens et l'accompagner.

5. A quoi sert la culture d'entreprise ?

Int : Tenir compte de la culture d'entreprise, n'est-ce pas essentiel ?

JLC : La succession des transformations organisationnelles, technologiques, économique et sociales ont fait perdre l'identité historique du groupe France Télécom.

Il y a une amnésie collective de ne pas savoir prendre en compte le passé. Pourquoi ? Je pense que l'histoire nous a démontré comment le groupe avait pu franchir des paliers structurels et technologiques inimaginables. Passer d'un statut d'administration à un statut d'entreprise sur un marché archi concurrentiel, est une montagne à franchir et que l'on a réussi, car la valeur de l'engagement est une réalité dans l'entreprise : comme la capacité à se surpasser, à servir est dans nos gènes à tous les niveaux. Et cela, on l'a parfois oublié, mais pour autant quand il y a des grandes crises, on la retrouve. L'entreprise est capable de faire cela partout encore aujourd'hui. Ceci étant la hiérarchie, n'a pas toujours su montrer les signes de reconnaissances attendues car une transformation chassait l'autre.

Par exemple, nous avons changé de nom : notre marque est devenue Orange. On a défini les valeurs d'Orange en ne reprenant aucune de nos valeurs historique. Beaucoup ne se sont pas retrouvés dans ces valeurs. On aurait du reprendre l'engagement par exemple et l'illustrer en s'appuyant sur le passé, le présent et le futur. On aurait du les associer au choix des valeurs.

On ne peut pas demander au manager de premier niveau d'avoir des postures au moment des changements, si on ne l'a pas formé pour cela. Il ne faut pas proposer des cursus de formation uniquement pour le top management, mais aussi et surtout pour ceux d'en dessous.

Par ailleurs, les entreprises brillent par leur absence dans l'élaboration des cursus de formation initial. Les entreprises ont un rôle sociétal et doivent se rapprocher des jeunes, des écoles et des universités.

Int : Doit-on s'appuyer sur la culture pour rendre plus facile le management ?

AG : Quand les personnes partagent des valeurs communes, quand l'entreprise a une culture forte, quand les collaborateurs savent de façon presque innée ce qui est bon ou mauvais en regard de ces critères, le poids et l'importance du management est moins grande. Dans le cas contraire, on a au contraire besoin d'un management beaucoup plus fort et présent.

De la même manière, lorsque l'on souhaite engager des changements, des restructurations, il faut d'abord et surtout parler au terrain, à la base, à ceux qui constituent les forces vives de l'entreprise. Les dirigeants, les directeurs ont été choisis - ou le seront - parce qu'ils partagent les mêmes objectifs. L'encadrement intermédiaire ne peut que très rarement constituer un support solide et fiable. Il est toujours tiraillé entre la base - au contact de laquelle il est confrontée au quotidien - et la direction. Et si on le pousse trop à s'engager, il est

conduit à radicaliser ses positions : pour ou traître vu de la direction, contre ou traître vu de la base. Certes, lorsqu'il s'engage spontanément dans le changement, cela facilite grandement les choses. Mais, sinon, il faut lui laisser le temps du compromis, voire d'une certaine compromission avec la base pour lui permettre de conserver la forme de légitimité que lui donne la contestation de la politique engagée, à condition toutefois qu'il en mette en œuvre les mesures décidées. Car il a généralement beaucoup plus à perdre qu'à gagner dans tout changement. Et, à la fin, pris en tenaille entre une base qui adhère et une direction dont la tolérance s'épuisera, ils prendront le train en marche ... ou le manqueront pour toujours en perdant parallèlement la crédibilité de leurs équipes. C'est pour ces raisons que le changement doit toujours passer par le haut et par la base, jamais par le milieu.

Int : Est-ce la seule condition pour réussir le changement ?

AG : Pour que le changement prenne, il faut qu'il prenne ses racines dans la culture même de l'entreprise. La culture, c'est la pérennité, le gage d'un développement durable. Je préfère toujours miser sur la culture de l'entreprise que sur le management, la qualité ou les méthodes de management. Car la culture porte en elle une bonne partie du management. Quand les collaborateurs sont imprégnés d'une culture forte d'entreprise, même s'ils s'égareront parfois un peu sur le chemin du changement, ils seront plus ou moins rapidement retrouver la bonne voie. Cela ouvre un vrai débat sur la nature même

du management à promouvoir dans les entreprises françaises. Faut-il copier un management à l'anglo-saxonne, basé sur une définition très encadrée des postes et des tâches à réaliser ou bien ne vaut-il pas mieux accompagner la propension de nos concitoyens à déborder de tous les cadres définis afin de favoriser l'initiative ? Car l'initiative doit être une valeur fondamentale pour tous nos collaborateurs. Elle seule peut générer la performance, la différence en misant sur l'avantage concurrentiel d'un savoir-faire, d'une inventivité pragmatique des français. Mais pour autant, cette initiative doit rester maîtrisée sans devoir recourir pour cela à un nombre accru de managers. Et, là, c'est la culture qui fera la différence, c'est la culture qui apportera le cadrage des valeurs fortes et partagées, la notion de ce qui est bien et de ce qui est mal pour l'entreprise. C'est la force de la culture qui permettra d'élargir l'espace de liberté de chacun.

Int : On incite tout le monde à devenir manager mais tout le monde n'est pas fait pour cela.

JLC : C'est Les carrières se font essentiellement par le management. Or, pour moi qui dirige trois directions d'expertise, c'est plus difficile de soutenir des promotions ou des fortes reconnaissances pour des experts sous prétexte qu'ils ne sont qu'experts, sauf qu'ils sont des collaborateurs incontournables.

Il faut que les managers déploient une énorme énergie pour que des experts soient reconnus à leur juste niveau.

On doit, en France, reconnaître l'expertise et les spécialistes au même titre que l'on peut reconnaître un chercheur.

L'expert, nous devons l'encourager, le reconnaître car ses connaissances, son savoir est une des richesses de l'entreprise. Il manage des projets en transverse, ce n'est pas du management direct ; mais manager des projets en transverse, c'est bien plus compliqué que de manager des personnes, le plus souvent parce qu'il faut piloter des profils divers et variés.

Ces derniers mois, le groupe vient d'engager un programme très important pour valoriser nos experts et assurer la transmission de nos expertises dans tous les métiers.

DN : Je suis d'accord avec cela. C'est vrai que reconnaître les personnes avec leurs talents particuliers est une autre forme de rareté et d'utilité pour l'entreprise. La condition pour que cela marche, c'est d'être très exigeant vis-à-vis de ses experts. En face de la reconnaissance qu'ils réclament, il faut mettre une pression qui est la demande de l'entreprise. Il faut que l'expert se développe comme un partenaire du business. Sans cette exigence vis-à-vis des experts, on les définit par défaut.

Si on est capable de faire cela on pousse les experts à développer leur capacité en communication et leur capacité à se former. Il faut mettre en place concrètement des organisations où les gens se développent et empruntent d'autres voies.

AG : On a des carrières d'expert ou de manager. Ce que je dis aux gens, de manière caricaturale : « Si vous êtes introvertis, timides, vous ne serez pas manager ». Il y a des aptitudes quasiment génétiques pour devenir manager. Il faut être capable de négocier, il faut oser. On ne se change pas, on a des personnalités forgées depuis 20-25 ans ; si on force sa nature, on va s'user prématurément.

Les gens qui réussissent, ce n'est pas forcément qu'ils soient plus brillants que les autres ; ce sont des gens qui sont allés dans les domaines pour lesquels ils ont des aptitudes initiales. Ce sont des gens qui à un moment donné ont mieux utilisé ce pourquoi ils étaient doués.

Nous offrons à nos cadres de s'engager dans des carrières soit d'expert, soit de manager avec des perspectives de progression raisonnables dans les deux cas. Mais je leur dis, de manière caricaturale : « Si vous êtes introvertis, timides, êtes-vous bien sûrs de vouloir devenir manager ? ». Il faut, au-delà des compétences ou connaissances, des aptitudes comportementales spécifiques pour être un bon manager. Il faut être capable de négocier, d'oser, de s'engager, de risquer. Or, on ne se change pas, on a des personnalités forgées depuis 20-25 ans qu'il n'est pas si facile de renier du jour au lendemain. Bien plus, si l'on persiste à vouloir forcer sa nature, on risque de s'user prématurément.

Ceux qui réussissent, ce ne sont pas obligatoirement les plus brillants mais plutôt ceux qui ont su exploiter au maximum les domaines pour lesquels ils avaient des aptitudes initiales. Ce sont ceux qui ont le mieux su connaître, reconnaître leurs dons et les utiliser au mieux.

Int : Les formations initiales ne permettent pas d'exprimer tout cela.

AG : Les formations initiales se situent plus sur le plan des savoirs que des comportements. Je suis ingénieur mais je n'ai jamais exercé en tant qu'ingénieur. Et quand je regarde mon parcours, je m'aperçois que je n'ai véritablement choisi aucun poste. Régulièrement, j'ai souhaité évoluer une fois un projet achevé ou bien lorsque je sentais une routine s'installer. Et j'ai eu la chance de me voir proposer des postes parfois totalement éloignés de ce que j'avais déjà fait et j'ai eu le courage, parfois l'audace de les accepter. J'en ai retiré deux enseignements qui appellent à une forme d'humilité et de modestie sur la construction des parcours et des carrières :

- les autres savent probablement mieux que nous-mêmes découvrir nos talents ;
- vouloir déterminer analytiquement, scientifiquement nos talents, nos domaines de réussite est une vue de l'esprit : une carrière est une suite d'opportunités que l'on prend ou que l'on laisse passer. Et, là, c'est plus l'attitude que l'on aura face au défi, au risque, qui sera déterminante que le seront nos talents propres.

Au-delà, quelle que soit la nature des responsabilités finalement confiées, c'est le plaisir professionnel que l'on saura y trouver qui fera ensuite la différence. Car je crois qu'il est temps de rétablir cette notion de plaisir professionnel, de se réaliser personnellement dans le travail.

Int : Sans chercher à piloter davantage votre parcours ?

AG : Il est important de garder une forme de spontanéité, de fraîcheur, de jeunesse dans l'entreprise. C'est cette notion de prise de risque qui en est l'essence même. Mais, paradoxalement, on ne peut véritablement prendre des risques que si l'on a, par ailleurs, une forme de sécurité. Le fait d'appartenir à la fonction publique m'a permis de prendre des risques professionnels. Aurais-je pris les mêmes risques sous un statut purement privé ? Aurais-je suivi le même parcours ? Je crois profondément que la contrepartie du risque doit être la sécurisation des parcours professionnels. C'est un débat porté aujourd'hui principalement par des organisations syndicales mais il me paraît fondamental d'aborder très attentivement cette question et de la faire aboutir rapidement en concertation entre les organisations syndicales, les entreprises et l'Etat. Pour avoir des entreprises performantes, il faut des collaborateurs qui prennent des risques. Et pour qu'ils puissent prendre des risques, ils faut que leurs conséquences soient raisonnables, mesurées, maîtrisées. La sécurisation des parcours professionnels, c'est le prix à payer pour favoriser cet engagement.

Int : Qu'entendez-vous par sécuriser ?

DN : Quand je recrute, je pose la question aux hiérarchies : j'ai bien compris le profil du poste mais c'est quoi les défauts acceptables pour

ce poste ? On me répond qu'il n'y en a pas. Mais moi je ne sais pas qui n'a pas de défaut. En entretien on ne voit pas les défauts. C'est seulement au bout de 2-3 mois qu'on cerne les défauts de la personne. Moi je propose que dès le recrutement on définisse les défauts acceptables. C'est un travail très intéressant sur l'acceptation du fait qu'il y a des zones de développement, qui sont là dès le premier jour dans la boîte, que l'on peut développer et qui permettent de mieux construire l'avenir sur d'autres postes, pour utiliser chacun de manière efficace pour l'entreprise.

C'est aussi une réponse que l'on devra donner collectivement et pas uniquement au niveau individuel. C'est difficile de sécuriser dans un monde incertain. Ce qu'il faut, c'est rendre le changement acceptable et même porteur de progrès et de développement.

6. Existe-t-il des cultures d'entreprise qui ne marchent pas ?

Int : Y a-t-il des cultures d'entreprise qui ne marchent pas ?

DN : Il y a des cultures moins adaptées que d'autres. Aujourd'hui, les systèmes conquérants et guerriers ont montré des limites, et il faut plutôt :

- adopter des postures féminines (pas forcément mettre les femmes systématiquement au pouvoir) dans notre relation au monde
- changer la façon de concevoir le pouvoir pour être plus efficace (comme dans les démocraties scandinaves). C'est extrêmement intéressant de voir comment les rapports au pouvoir dans un environnement menacé sont des rapports à la faiblesse. C'est fascinant.

Par exemple, dans le cadre de partenariat à 50-50, j'accepte d'abdiquer une partie du pouvoir que je croyais devoir assumer, j'accepte d'être à la merci de quelqu'un pour penser avec moi le futur. Ces fonctionnements là peuvent être efficaces et rémunérateurs.

Int : Il y a un autre obstacle au partage d'une culture d'entreprise : l'argent, les salaires trop élevés...

DN : C'est sûr que cela n'aide pas. Je crois qu'il y a aujourd'hui une tentative de moralisation de ce système qui tourne autour de l'argent et une prise de conscience. Les gens aujourd'hui, et la crise est passée par là, ne demandent pas que du salaire ; ils demandent un emploi, un équilibre de vie...

Il n'y a pas que la seule question d'argent, je crois qu'il y a des personnes qui ont envie du pouvoir en tant que tel. C'est pour cela que, si vous faites un sondage, vous verrez que tout le monde est d'accord pour dire que ce n'est pas l'argent qui fait le bonheur. Les gens qui sont bien dans leurs chaussures, qui développent leurs talents, bien sûr qu'ils veulent augmenter leur pouvoir d'achat ou leur pouvoir tout court mais jusqu'à un certain point.

Avoir trop de pouvoir n'est pas que agréable ! Tâchons de montrer aux gens qu'il y a d'autres voies possibles.

AG : Je pense que les dérives actuelles ne seront pas durables ou, du moins, deviendront rapidement intolérables. Il ne faut pas que l'aspect financier devienne tellement discriminant qu'il incarne à lui seul toute forme d'ambition professionnelle. Une carrière se juge, au final, par le plaisir professionnel qu'on y aura trouvé, que l'on aura su construire.

Lorsque la hiérarchie des salaires passe en quelques décennies de 1 à 40 hier jusqu'à 1 à 400 voire 1000 aujourd'hui, comment l'entreprise peut-elle ne pas perdre son âme ? Comment peut-elle résister aux exigences boursières de délocalisation pour un profit immédiat même

si elle sait que, la croissance forte de ces pays aidant, il lui faudra délocaliser de nouveau dans 4 à 5 ans avec des risques accrus de non-qualité, de pillage technologique ?

Une politique autonome et durable n'aurait-elle pas plutôt privilégié une évolution des méthodes, une innovation technologique ou de procédés ? N'aurait-elle pas dû préserver l'attachement des salariés de façon durable à l'entreprise.

J'y vois un risque très important à moyen terme pour les entreprises. Face à une pénurie annoncée d'ingénieurs et cadres techniques, elles ont créé les conditions d'un marché du travail débridé, d'une émergence de « chasseurs de primes » qui ne seront jamais que de passage, jamais impliqués pour la durée. Faut-il y voir un signe lorsque l'on sait que les entreprises qui vivent les plus longtemps sont celles qui ont conservé une part familiale importante dans leur capital ? Probablement est-ce car les entreprises familiales ont une forte culture, un sens inné de l'intérêt général, de la répartition équitable des bénéfices. Probablement aussi car elles ont une vision du très long terme, une analyse très pragmatique du risque de marché et qu'elles sont, beaucoup moins que d'autres, sensibles aux modes stratégiques ou boursières.

Int : Il y a un problème de management aujourd'hui ?

AG : On n'a de plus en plus de difficulté à trouver des managers de haut niveau. On n'apprend pas aux jeunes cadres à manager, à donner

envie aux équipes de progresser. Et aujourd'hui plus qu'hier, si le manager n'entraîne pas, ne motive pas, personne ne le suivra, surtout si le lien des collaborateurs à l'entreprise se distend. Le clivage au sein de la grande famille des managers est bien celui-là : ou bien le manager donne à ses équipes l'envie de le suivre ou bien il deviendra un simple gestionnaire. Je reviens sur cette notion de plaisir professionnel : il faut que les managers retrouvent le goût du défi, la dimension de chef de bande. Il faut qu'ils s'amuse en relevant les défis les plus ambitieux et que cela se ressente au sein de leurs équipes. Et il saura alors attirer à lui les meilleurs talents de l'entreprise. C'est une signe qui ne trompe jamais : pour jauger un manager, il suffit de regarder comment il s'entoure, comment il est entouré.

Int : Pourquoi avons-nous de moins en moins de bons managers ?

AG : Etre manager, cela s'apprend sur le terrain et dans des situations délicates, variées, en position à la fois de dirigé et de dirigeant. Or, les cadres répugnent de plus en plus à commencer leur vie professionnelle au contact direct avec le terrain. Ce manque d'expérience concrète se traduit ensuite bien souvent par une peur du terrain, une peur de l'autre. Et cette tendance vient de loin, bien souvent de leur formation initiale elle-même : les grandes écoles, par exemple, ne valorisent pas véritablement la dimension sociale, humaine, comportementale.

Etre manager, c'est également être un stratège. Comment forme-t-on des stratèges ? Là également, la formation initiale ne fait pas tout. Le

plus souvent, d'ailleurs, ils sont plutôt caractérisés par un parcours de formation qu'ils ont écourté pour se confronter très tôt au monde professionnel, pour satisfaire une volonté d'autonomie, d'engagement personnel. Ils en ont retiré des mécanismes de relation, de fonctionnement au sein de réseaux sociaux leur permettant de constituer des relais pour leur action. Un Steve Jobs, un Bill Gates, sont des illustrations extrêmes de ces managers – stratèges et, de plus, charismatiques. La France peine à générer de tels profils. Sans doute est-ce la conséquence d'un système d'enseignement supérieur qui fonctionnarise ses étudiants : au sortir d'une école d'ingénieur, les étudiants pensent avoir légitimement et automatiquement droit à un statut correspondant dans l'entreprise. Et on aboutit ainsi à l'inverse de ce qui devrait être : une scolarité extrêmement prenante dès le secondaire et jusqu'aux classes préparatoires qui interdit, le plus souvent, de développer parallèlement les mécanismes sociaux de négociation / transaction. Alors que le goût d'entreprendre, de bâtir se forge dans l'autonomie précoce, par la nécessité de se battre pour s'en sortir, pour survivre. Et que les mécanismes de négociation sociale s'apprennent et se développent de façon continue dès le bac à sable.

Int : Mais cela n'est pas récent.

AG : Je ne suis pas d'accord : l'entreprise a beaucoup évolué dans son fonctionnement, dans son organisation, dans ses métiers. La part de production propre a largement diminué pour laisser la place à des processus plus automatisés qui nécessitent moins d'encadrement de

terrain. Parallèlement, le poids des bureaux d'études, des centres de design, de recherche s'est accru sous la pression des renouvellements technologiques de plus en plus rapides, des cycles de vie de plus en plus courts des produits. Dans la formation initiale également, le brassage social qui existait encore dans les années 1970-80 s'est considérablement réduit, avec un enseignement supérieur qui se borne désormais à reproduire les élites. Il faudra du temps avant que la courbe ne s'inverse sous l'effet des politiques imposant un taux minimal de 30% de boursiers dans les grandes écoles. Car la sociologie de la France a également changé. La classe ouvrière, celle du syndicalisme dur, de l'usine, a-t-elle encore vraiment une réalité ? Qu'est ce que la classe moyenne aujourd'hui ? Sait-on où elle commence et où elle finit ? Comment se définit-elle et sur quels critères la compose-t-elle ? Dans ces conditions, il est bien difficile de rétablir l'échelle d'une méritocratie de l'entreprise dans laquelle les managers d'exception trouveraient toute leur place sans faire référence aux échelles respectives de la banque et des services pour lesquelles tant les rémunérations que les critères sont notoirement différents.

Int : les évolutions de l'organisation de l'entreprise ont-elles aussi des conséquences ?

AG : Bien évidemment, les organisations ont largement évolué également. Certes, les entreprises fonctionnent de moins en moins selon des organisations verticales classiques, voire même par lignes de

projets. Mais je crois que cela ne suffira pas et qu'elles devront mettre en place de nouvelles formes d'organisations qui privilégieront la réactivité, l'adaptation, la possibilité de reconfiguration rapide sous la pression d'un projet, d'une technologie émergente ou d'une ouverture de nouveau marché.

Au-delà de la seule question de l'organisation, il faut former des cadres qui puissent incarner cette nouvelle forme d'entreprise adaptable, reconfigurable, apprenante. Cela passe par la formation professionnelle, par la formation continue. C'est le seul moyen que nous ayons pour favoriser l'ouverture, l'adaptabilité, l'employabilité des cadres sur la durée d'une carrière.

Nous avons mis en place avec Paris 1 – La Sorbonne une formation de Master 2 pour nos cadres appelés à évoluer vers des fonctions supérieures. Pourquoi imposer à des cadres de 40 ans – possédant déjà, le plus souvent, un diplôme de niveau équivalent voire supérieur – de reprendre des études (en temps partagé) de Master 2 ? Naturellement parce qu'ils en retireront des connaissances et compétences qui leur seront utiles par la suite. Mais surtout pour la dimension de recherche que comporte ce type de formation, c'est-à-dire apprendre à évoluer dans un domaine où les questions ne sont pas posées de manière totalement figée, où les réponses attendues ne sont pas totalement cadrées mais dans lequel il faut néanmoins produire une réflexion originale, évaluée par ses pairs.

Et c'est un peu à l'image de l'entreprise : on ne sait jamais totalement quelle sera l'évolution des marchés futurs, quelles seront les technologies de rupture qui changeront la donne d'une économie

mondialisée, mais il faut s'engager, prendre l'initiative et conserver une capacité d'adaptabilité, de réaction rapide.

Les Thèmes

EMPLOI DES SENIORS

La question de l'emploi des seniors revient, en France, régulièrement à la surface depuis de nombreuses années. Elle a donné lieu à de nouvelles dispositions légales qui se sont révélées jusqu'à présent plutôt inopérantes, voire dans certains cas perverses. Le CDD senior qui n'a tout simplement pas été utilisé, illustre bien ces mesures inefficaces. L'amendement Delalande qui sanctionnait les licenciements de senior et qui a fortement contribué à encourager leur non-embauche, est l'exemple type de l'obtention du résultat inverse de celui souhaité. Ces échecs sont représentatifs de la difficulté à faire progresser par la voie réglementaire des sujets qui, sans paraître majeurs, sont tout de même des questions de société qui nous obligent à un regard global. Le fait même que, dans les interviews qui forment la base de ce livre, nous ayons abordé, en partant de l'emploi des seniors, une bonne part du champ humain de l'entreprise est révélateur à cet égard. Sur différents sujets, le même constat a été fait de l'inanité de mesures réglementaires pour les faire avancer, comme si ces sujets ne pouvaient pas échapper à une vision globale.

La France n'est pas seule à se préoccuper de la question de l'emploi des seniors. L'Union Européenne a fait de même et a fixé des objectifs avec un indicateur : le taux d'emploi des 55 / 64 ans. La France sans être la dernière, est mal placée et l'évolution de ce taux est lente. On peut, bien sûr, contester la pertinence du taux, ne pas le trouver représentatif du phénomène, le juger mal calculé et penser que

l'objectif fixé n'a pas de sens. De fait, la variété des situations des seniors rend très difficile l'estimation significative et rigoureuse du phénomène, mais au-delà de l'incertitude de la mesure, il apparaît certain que l'emploi des seniors, en France, piétine.

Derrière la question de l'indicateur, le foisonnement des situations de non-travail avant la retraite officielle témoigne non seulement de la difficulté à mesurer le phénomène mais aussi de son ampleur. On voit des personnes au chômage, plus ou moins partiel, plus ou moins rémunéré, des personnes en préretraite plus ou moins officielle, payée par l'Etat ou par l'entreprise, avec l'éventuel apport d'indemnité de licenciement, des personnes en dispense d'activité payée par l'entreprise, des personnes qui essaient de développer leur propre activité en passant par différentes voies (créateur d'entreprise, auto-entrepreneur, utilisateur d'une société de portage...) avec des résultats en matière d'activité, souvent faibles. Ces situations ne sont pas exclusives les unes des autres. Ce foisonnement, œuvre d'un certain génie de la complication, ne fait qu'ajouter l'opacité à l'ampleur du problème.

L'imbrication des sujets et la nécessité d'une vision globale se traduisent par le fait que l'absence de solutions à l'emploi des seniors rejait sur d'autres sujets. En témoignent les débats autour de la réforme des retraites de 2010 qui ont fait ressurgir la question de l'emploi des seniors sur le thème : « A quoi sert de repousser l'âge de la retraite si les personnes concernées ne travaillent pas ? ». La diversité des situations personnelles, qu'elle soit naturelle – la situation d'un ouvrier ayant commencé à travailler à 16 ans n'est pas celle d'un cadre ayant débuté à 25 ans – ou qu'elle soit due au foisonnement évoqué ci-dessus, rend l'éclairage de la question très

difficile. La réforme des retraites a aussi fait remonter à la surface le débat sur le lien entre l'emploi des jeunes et celui des seniors. Deux idées contradictoires s'affrontent. Les uns prônent le départ des seniors pour donner de l'emploi aux jeunes tandis que les autres font remarquer que la notion de stock d'emplois est erronée et que les solutions à l'emploi des jeunes et à l'emploi des seniors sont liées et doivent être mises en œuvre ensemble. Là encore, il n'est pas aisé de trancher de façon certaine à partir d'observations et de mesures incontestables. Même si la seconde proposition paraît plus crédible, il arrive que le contexte oblige à suivre la première.

Jean-Luc Chenu nous montre bien comment France Télécom doit, de fait, s'engager dans une préretraite massive. L'ampleur du changement du métier de l'entreprise et donc des métiers dont elle a besoin, conjugué à une culture peu favorable à ces changements rend le problème insoluble. Il est impossible de faire changer autant de personnes avec ces obstacles d'âge, d'histoire et de culture. Quant à le faire à marche forcée, sans préparation, en niant l'humain et la culture, l'expérience a été faite... Conduire le changement d'une partie du personnel est possible et Jean-Luc Chenu en montre bien les voies, mais le nombre de personnes concernées est tel que conduire le changement pour toutes aurait nécessité une très grande anticipation. Ce type de situation s'est déjà présenté. La sidérurgie dans les années 80 a connu le même phénomène. Les causes du changement nécessaire des métiers n'étaient pas si éloignées de celles qui prévalent pour France Télécom. L'évolution technologique portait sur les outils, d'une part, du fait de leur automatisation qui supprimait beaucoup de postes de travail, au demeurant pénibles et dangereux, et d'autre part, du fait de leur taille croissante qui permettait de les

regrouper au fil des réinvestissements. Dans certains secteurs, la main d'œuvre nécessaire pour produire la même quantité d'acier a été divisée par 4 ou 5 en moins d'une décennie. L'ampleur du changement et le fait qu'il n'avait pas été anticipé – la sidérurgie avait embauché massivement jusqu'au retournement de 1974 – ont conduit à la seule solution des préretraites massives (50 ans pour les non-cadres et 55 ans pour les cadres).

Au-delà du principe de réalisme, on peut tirer de ces épisodes de vie d'entreprises un autre enseignement : les vertus de l'anticipation. On peut se demander si, dans une sorte de mouvement pendulaire, une certaine réticence à l'embauche et au développement des talents que l'on peut observer dans de grandes entreprises aujourd'hui, ne risque pas de conduire à un inéluctable déclin demain ; on en voit déjà malheureusement quelques prémices.

Heureusement, nous pouvons aussi pressentir quelques pistes de solutions à l'emploi des seniors. Denys Neymon en évoque deux : le cumul emploi – retraite et le développement des talents tout au long de la vie professionnelle. Le cumul emploi – retraite peut prendre des formes très variées ne serait-ce qu'en fonction des différentes catégories socioprofessionnelles. Il peut aussi se décliner suivant des formes multiples sur le plan économique, qui dépendent de la nécessité économique, prégnante ou non, et qui vont de l'activité pleinement rémunérée au bénévolat. Bien sûr, tout un ensemble de questions apparaissent : pour le bénévolat par exemple, comment éviter la compétition économique entre activités bénévoles et activités rémunérées ? Comment éviter que des personnes bénévoles œuvrent à contremploi ? Ces questions ne sont pas nouvelles, mais elles se posent avec une acuité plus grande au fur et à mesure du

développement de formes d'activités nouvelles. De plus, l'exploration de toutes ces possibilités génère un foisonnement de situations qui n'a rien à envier au foisonnement des situations de préretraite. Le cumul emploi – retraite n'est pas une solution en soi ; il permet de se poser la question de l'activité professionnelle de façon plus ouverte. On peut alors éviter les conséquences néfastes de la retraite couperet et des préretraites déprimantes. Mais le cumul emploi - retraite reste une possibilité qui fait appel au choix et à la volonté de chacun, qui se détermine en fonction de ses contraintes économiques et du désir d'exploiter et développer ses talents, dans un dosage qui est propre à chacun.

Le développement des talents tout au long de la vie professionnelle, même au delà de la retraite, est peut-être la meilleure réponse à cette question d'emploi des seniors. Alain Guillou nous parle de cette employabilité à construire durablement, tout au long de son parcours professionnel. C'est bien en développant et en déployant ses talents professionnels que l'on accroît le champ de ses activités possibles et que l'on se donne envie de continuer à y progresser. Cela commence dès les premiers apprentissages et ne doit pas s'arrêter, sous peine de voir le champ des possibles se restreindre et l'envie disparaître. Vient alors la question : « Comment relier le développement des talents de la personne au développement, y compris économique, de l'entreprise, dans un contexte où l'engagement « à vie » n'est plus à l'ordre du jour ? » Ne pas répondre à cette question, c'est condamner les uns et les autres au désintérêt et à la stérilité.

DIVERSITE

Les politiques RH des entreprises intègrent de façon croissante, une augmentation de la diversité ou des diversités parmi les salariés de l'entreprise. Le terme « diversité » est parfois utilisé en référence aux minorités sociales ou ethniques, ou de façon plus large, en prenant aussi en compte les seniors, les femmes et les handicapés. On peut voir dans ce regroupement un amalgame un peu curieux car les problématiques pour chaque type de diversité sont différentes et les solutions d'insertion sont propres à chaque population concernée. Il faut même distinguer dans chaque ensemble des sous-ensembles pour lesquels les problématiques et les solutions sont distinctes. L'insertion des personnes handicapées, par exemple, ne se pose pas dans les mêmes termes si l'on parle d'handicap physique ou mental, voire psychique.

Si les problématiques sont différentes, il y a cependant des points communs aux solutions pour insérer des représentants de toutes ces différentes populations. L'un d'eux consiste à se donner des quotas à respecter dans des délais donnés sous peine de pénalités diverses. Cette méthode ne va pas sans quelques conséquences perverses, car, fixer des objectifs chiffrés volontaristes à réaliser dans un délai court amène souvent à négliger la réflexion préalable et la préparation des opérations d'insertion. Cela peut conduire à des échecs dont les conséquences sont durables, qui rendent très difficiles la mise en place de nouvelles opérations dans le domaine concerné. Insérer ou promouvoir des personnes non préparées pour atteindre à tout prix le quota aboutit le plus souvent à des dysfonctionnements de ces

personnes et de l'environnement dans lequel elles s'insèrent, qui peuvent provoquer des réactions durables de rejet. Autre forme d'impasse : pour respecter les objectifs sans prendre le temps de la préparation, on peut adopter des stratégies de contournement telles que concentrer les personnes à insérer dans certaines structures ou filières et ne pas ouvrir à une vraie mixité (pour les seniors ou les femmes, par exemple) ou recruter des personnes respectant a minima les critères de diversité (pour les personnes handicapées, par exemple); là encore, le résultat espéré n'est pas atteint et les préventions en sortent renforcées.

Le volontarisme chiffré allié à l'impatience, peut donc conduire au résultat inverse de celui recherché. Ce serait cependant une erreur de nier l'utilité de fixer des objectifs et des délais, ne serait-ce que pour éviter l'immobilisme. La vraie question est de ne pas escamoter les phases de la réflexion et de la préparation. C'est aussi la condition nécessaire pour créer la motivation dans les équipes pour accueillir ces diversités.

Outre le système des quotas, il existe une autre méthode contraignante pour stimuler la diversité : l'interdiction de la discrimination à l'embauche. Cette façon de faire, assez typiquement anglo-saxonne, peut donner lieu aux mêmes stratégies de contournement et aux mêmes échecs que ceux dus à une application sommaire de quotas, mais, là aussi, l'utilité de fixer des règles de non-discrimination ne doit pas être niée. On retrouve le fait que la préparation des opérations et la motivation des équipes sont les clés du succès.

A l'opposé des systèmes de contraintes, la mise en perspective des politiques de diversification au regard de la responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise peut donner un sens commun aux objectifs poursuivis. Elle peut ainsi servir l'image de l'entreprise en externe et aussi en interne. Dans cette seconde visée, l'objectif est de provoquer la motivation du personnel concerné par l'introduction de ces formes de diversité, par la fierté de participer à une opération aux buts élevés. Mais, là encore, ce type de motivation ne suffit pas : sans préparation les opérations échouent. La vraie envie de faire ne peut être générée par cette seule idée généreuse si elle paraît trop générale et trop lointaine.

Il est intéressant de constater dans les échanges entre les trois DRH qui sont rapportés dans cet ouvrage, que ces sujets relatifs à l'insertion de diversité apparaissent spontanément dans les échanges comme des solutions aux enjeux ou aux difficultés de l'entreprise. La responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise n'est pas absente mais elle n'est pas première dans la réflexion. Le respect de quotas ou la fixation d'objectifs chiffrés ne sont pas rejetés, mais ce n'est pas le moteur des opérations. On voit bien que les solutions efficaces sont celles qui font d'abord progresser l'entreprise dans son fonctionnement. L'appel à une plus grande féminisation, en particulier de la hiérarchie, et à un redémarrage de l'ascenseur social a pour objectif premier de corriger des dysfonctionnements humains dans l'entreprise.

Porter les valeurs du développement des talents, assurer un équilibre de l'entreprise à travers ses capacités d'adaptation et ses mécanismes de transaction, sortir d'une organisation guerrière et concevoir le pouvoir pour être plus efficace... C'est à partir de ces actions pour un meilleur fonctionnement de l'entreprise qu'une plus grande

féminisation est souhaitée. La réflexion préalable et la préparation de l'introduction de ce facteur de diversité se font alors, de façon naturelle, car il y a des résultats à obtenir et des transformations à réaliser. La diversité n'est pas un objectif pour respecter une contrainte ou pour atteindre une cible lointaine, un peu théorique. L'ensemble des acteurs devient plus facile à motiver si on arrive à le convaincre que l'on peut aller ainsi très concrètement vers un meilleur fonctionnement de l'entreprise.

C'est aussi à partir d'une réflexion sur les dysfonctionnements dus à un recrutement trop souvent homogène, à la sortie des grandes écoles qu'Alain Guillou pointe la nécessité de remettre l'ascenseur social en route. Là aussi, la diversité est d'abord une solution pour améliorer l'efficacité de l'entreprise. Là encore, la réflexion préalable et la préparation s'imposent et la motivation peut venir de façon naturelle.

Cette façon de concevoir l'intérêt de l'introduction d'une certaine dose de diversité nous montre qu'au-delà d'un certain volontarisme passant par des objectifs chiffrés et évitant l'immobilisme, il y a la nécessité d'un objectif plus élevé : l'amélioration des relations et de l'ambiance de travail, pour susciter l'envie de faire et créer l'élan qui fera avancer.

DEVELOPPEMENT DES TALENTS

Etre dans ses talents, développer ses talents, mettre dans ses talents, gérer les talents... Les échanges qui constituent le cœur de cet ouvrage parlent beaucoup de talents et de développement de talents. Le point d'entrée de notre réflexion, l'emploi des seniors, a rapidement mené à la question du développement des talents tout au long de la vie professionnelle.

Tout d'abord, de quoi parle-t-on quand on évoque les talents dans le contexte professionnel ? On peut donner une première définition : ce sont les savoir faire et savoir être professionnels. Au-delà des compétences, on ajoute les comportements. Par exemple, le goût d'entreprendre ou la capacité à établir la confiance qui mêlent savoir faire et savoir être sont des talents au même titre que la capacité d'analyser ou la capacité de synthétiser. Cette définition ne semble cependant pas suffisante, il faut aussi prendre en compte un aspect plus dynamique. Les talents ne sont pas seulement des acquis, si tant est que l'on puisse considérer un talent comme complètement acquis. Un talent est toujours plus ou moins en devenir, en cours de construction. On peut donc inclure dans la notion de talent, les savoir faire et savoir être que la personne a envie de développer, dont elle est porteuse. Aux savoir faire et savoir être, on peut adjoindre les aimer faire et les aimer être, toujours dans le domaine professionnel.

Avec une telle définition des talents, leur développement prend toute sa dimension, tant pour l'individu que pour l'entreprise. Même en restant dans un premier temps sur la notion de talents individuels sans parler encore d'un talent collectif, on pressent que le développement des talents peut être une composante essentielle de la croissance et de

la performance de l'entreprise. La logique de mettre l'homme voulu à la place voulue prend une autre dimension si l'on prend en compte la dynamique de développement des talents et celle de l'entreprise. On réalise qu'une politique basée sur l'utilisation de mercenaires conduit à la démotivation et à l'inefficacité.

Durant les Trente Glorieuses, en France, le mode de fonctionnement entre le salarié et l'entreprise était dominé par un modèle d'engagement de longue durée qui incluait une bonne dose de paternalisme. Le monde de l'entreprise a profondément changé sous l'effet de l'automatisation des tâches, de la révolution de l'information et de la mondialisation. La financiarisation massive de l'économie et le court-termisme qu'elle a généré ont fait exploser ce modèle d'engagement. Le développement des talents qui se jouait à l'intérieur de ce modèle s'est trouvé remis en cause. Là où l'individu était pris en charge par son entreprise, il a dû se débrouiller seul, tout en étant plus libre. Le contrat avec l'entreprise a pris un aspect plus immédiat, fondé sur la capacité à être rapidement opérationnel pour la tâche demandée. En cela la vision anglo-saxonne a pris le pas sur les autres modèles.

De pair avec ce modèle français d'engagement, fonctionnait un modèle d'éducation dominé par le système exclusivement français des grandes écoles. Celles-ci fournissaient aux entreprises leurs futurs dirigeants et, plus généralement, leur encadrement. La hiérarchie établie à partir d'une sélection intervenant tôt et basée sur des aptitudes intellectuelles essentiellement scientifiques, se poursuivait dans les entreprises. Le développement des talents suivaient des voies bien tracées dès le départ et rares étaient ceux qui parvenaient à développer leurs talents en suivant leur voie propre.

Le modèle de lien entre individu et entreprise s'est radicalement transformé mais le modèle d'éducation a peine à évoluer. En conséquence, la suspicion s'est installée sur la qualité des dirigeants issus de la hiérarchisation de ce système éducatif et les entreprises ont commencé à se poser la question du recrutement de leurs cadres à partir d'autres critères. En écoutant les échanges entre DRH, on s'aperçoit que le reproche de fond fait au système éducatif, en particulier des grandes écoles et, plus particulièrement encore, aux plus grandes d'entre elles, est de former des individus trop sûrs de leurs qualités intellectuelles mais dont les qualités humaines et les talents au sens large où nous les avons définis sont peu développés. Pire, la conscience de ces manques n'existe souvent pas ou peu, nuisant à la mise en œuvre des apprentissages nécessaires ultérieurs.

Il semble bien que l'on ait connu, après les Trente Glorieuses, une dégradation de l'aptitude des dirigeants à prendre l'humain en compte, avec tout le potentiel que cela représente, et que cette dégradation soit directement liée à la pauvreté des apprentissages de ces dirigeants. Comment former alors les dirigeants dans le contexte actuel ? Au moins, cela incite à multiplier les apprentissages humains et les occasions d'ouverture à la réalité du terrain et à des cultures différentes.

La question du recrutement se pose en termes plus complexes : il ne s'agit plus de juger seulement l'aptitude à une tâche ou un ensemble de tâches mais de jauger les talents avec leur développement possible, en mettant cela en adéquation avec les besoins futurs de l'entreprise que l'on connaît plus ou moins bien. Là aussi, les DRH interviewés insistent dans leurs échanges sur l'enjeu que cela représente. On pressent bien avec eux que, si l'entreprise ne sait pas trouver les

talents dont elle a besoin, elle se stérilisera. C'est le développement de ces talents qui assurera le développement de l'entreprise.

Il est inquiétant de constater le parallélisme entre un appel de plus en plus grand à l'externalisation, y compris de tâches cruciales confiées à des conseils et consultants, et un manque d'investissement dans un recrutement de qualité. Il y a là une sorte de démission devant la difficulté. De plus, le recrutement devient plus fréquemment nécessaire du fait que la durée d'engagement de l'individu avec l'entreprise devient plus courte, ce qui peut créer un véritable cercle vicieux si l'on n'y prend pas garde et accélérer le recours à l'externalisation. Il n'en reste pas moins que, sans investissement direct dans l'humain, l'entreprise obère son avenir.

La difficulté n'est pas seulement du côté de l'entreprise. Rares sont ceux qui ont une bonne connaissance de leurs talents et qui sont capables de les présenter. Le système éducatif ne les a pas préparés à cela et il n'y a pas beaucoup d'aide à cette réflexion sur soi. Ce n'est pas la responsabilité exclusive de l'entreprise d'aider son salarié à y voir clair mais elle y participe dans le dispositif de développement des talents qu'elle met en place. Encore faut-il que ce dispositif existe et soit opérant.

Jean-Luc Chenu nous fait remarquer qu'un tel dispositif ne se résume pas à constituer un vivier de hauts potentiels. Denys Neymon note que les DRH sont souvent plus sur l'axe promotion que l'axe développement. Alain Guillou constate qu'on a raté la construction de nombre de personnes et, en insistant sur le droit de chacun à son ambition, montre la difficulté de l'équilibre à trouver dans le dispositif entre l'entreprise et la personne. Tous nous disent la difficulté et

l'enjeu de placer le développement des talents au cœur de la vie de l'entreprise, au-delà des slogans maintes fois répétés.

Un premier élément du dispositif de développement des talents concerne l'évaluation avec les questions : qui évalue ? sur quels critères ? L'évaluation peut être faite par le manager direct, le niveau hiérarchique encore au-dessus, le DRH ou des personnes extérieures à l'entreprise. On peut se baser sur l'atteinte d'objectifs chiffrés immédiats, sur la contribution au développement des valeurs de l'entreprise ou sur les progrès réalisés dans ses talents. Toutes ces dimensions sont à prendre en compte et une savante alchimie est nécessaire, respectueuse de l'équilibre entre l'intérêt de l'individu et celui de l'entreprise.

Après l'évaluation, il y a l'offre de formation. Denys Neymon insiste sur la faiblesse de la formation continue en France, qui n'apporte pas vraiment de réponse au développement des talents. La question de la formation est en continuité avec celle du système éducatif : comment former à l'humain ? Par quels apprentissages passer ? Et la question se pose pour les DRH eux-mêmes et, là encore, Denys Neymon souligne la faiblesse de leur formation. Le danger est alors que toute l'offre de formation vienne de l'extérieur de l'entreprise sans être vraiment évaluée en interne par les DRH.

L'accompagnement dans le développement des talents pourrait être une solution. Le coaching en particulier s'est considérablement développé ces dernières années. Il peine aujourd'hui à trouver une crédibilité qui viendra peut-être avec une meilleure professionnalisation de cette activité. De plus, la question de la possibilité pour les DRH de juger des fruits du coaching et de la place à

lui réserver dans l'ensemble du dispositif de développement des talents est posée. Il n'est pas concevable de tout externaliser dans ce domaine.

La gestion des parcours peut être un élément clé du dispositif de développement des talents que l'entreprise, cette fois, semble pouvoir maîtriser totalement. Il y a cependant une limite de cette maîtrise dû au fait que la vitesse des changements de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue peut être très rapide et rendre très incertaine l'estimation des besoins futurs de l'entreprise en termes de métiers et de talents souhaités. On voit dans les échanges entre les trois DRH que France Télécom, par exemple, est plus confronté à cette difficulté que Suez environnement ou la DGA qui ont plus de visibilité sur le long terme.

Au-delà de cette question qui peut rendre la gestion des parcours plus ou moins aisée, relier le développement des talents aux parcours est un véritable investissement de l'entreprise, porté par les DRH. On est là au cœur du contrat entre l'individu et l'entreprise : au DRH de faire en sorte que le contrat soit gagnant-gagnant et que les fruits soient durables pour les deux parties, même si le contrat est limité dans le temps. Pour y parvenir, le DRH devra proposer et convaincre tant du côté du salarié que du management. Les obstacles ne manquent pas d'un côté comme de l'autre.

Jean-Luc Chenu analyse où peut conduire la mobilité forcée lorsque l'entreprise veut faire face aux défis auxquels elle est confrontée en contraignant ses salariés sans essayer de trouver un contrat gagnant-gagnant. Il paraît clair qu'une politique de mobilité ne peut pas réussir si elle ne suscite aucune envie aux salariés à qui elle est proposée.

Essayer de la faire coïncider avec les talents, voire avec le développement de talents encore enfouis, n'est certes pas facile mais apporte des résultats substantiels en cas de succès. Pour le DRH, il faut convaincre le management sur la façon de conduire la mobilité et le salarié sur le bénéfice qu'il a à développer ses talents. Il lui faudra ensuite mettre en place les dispositifs qui vont permettre de déployer l'opération concrètement.

Allant plus loin encore, Alain Guillou appelle à faire valoir l'intérêt pour chacun à travailler à son employabilité, c'est-à-dire à connaître ses talents et vouloir les développer. Ainsi on dépasse la problématique de l'adéquation des talents aux besoins à l'intérieur d'une seule entreprise. A l'entreprise de savoir aider au développement des talents en allant un peu au-delà de la stricte satisfaction de ses besoins, tels qu'elle les perçoit, et au salarié d'entrer dans une dynamique qui va durer durant toute sa vie professionnelle avec son lot de changements.

MANAGEMENT

« Les carrières passent aujourd’hui par le management » ; « il y a des aptitudes quasiment génétiques pour devenir manager ». Au détour des propos de Jean-Luc Chenu et d’Alain Guillou, qui mettent en évidence l’omniprésence et la difficulté des questions de management dans l’entreprise, les interrogations ne manquent pas : beaucoup veulent devenir managers mais en ont-ils les talents ? Les écoles de management fleurissent mais sait-on et même peut-on enseigner le management ? De quels talents doit-on justifier pour être manager ?

On pressent bien que la palette des talents nécessaires est large et son inventaire difficile. Parallèlement, on sait aussi que les organisations sont plus complexes et, en conséquence, le management l’est aussi. Remarquons que la difficulté et la complexité tiennent essentiellement aux aspects humains du management. Comment enseigner, développer ou jauger de la capacité d’écoute, de la capacité à établir la confiance ou de la capacité à faire adhérer, pour ne prendre que quelques exemples ? Allant plus loin, comment jauger ou développer chez un manager sa capacité à aider ses collaborateurs à développer leurs talents ? On le voit bien, le management dans son aspect humain n’est pas simple, mais il est pourtant crucial.

Un des aspects de la complexité tient au fait que la plupart des managers sont aussi managés et les modes de management individuels s’influencent les uns les autres dans la chaîne de management de l’entreprise. Cette chaîne elle-même est devenue beaucoup plus complexe pour, au moins, deux raisons. La première tient à la nécessité croissante de mettre en œuvre et de croiser des techniques différentes pour produire des biens ou des services, ainsi qu’à la mondialisation

qui fait se croiser les aspects de conception, de production et de distribution avec une géographie de plus en plus étendue. Le résultat est l’impossibilité d’organiser les entreprises de façon linéaire : elles sont obligées de recourir à des systèmes de management beaucoup plus compliqués, matriciels ou autres.

La seconde raison de complexité de la chaîne de management tient à la financiarisation de l’économie et à une conséquence indirecte qui a été l’augmentation prodigieuse, en une trentaine d’années, du rapport entre les salaires d’une même entreprise qui est passé de l’ordre de 1 à 50 à 1 à 500, voire plus encore. Le résultat, psychologique cette fois, est une multiplication de clivages dans la chaîne de management. Les strates hiérarchiques sont plus nombreuses et, surtout, plus imperméables en termes de compréhension des unes aux autres. Pour compenser ce phénomène, la communication interne a été développée, mais ce n’est le plus souvent qu’une réponse superficielle à un problème de fond. Dans certains cas, si la communication est perçue comme mensongère, le remède est pire que le mal.

Face à cette complexité croissante du management des hommes, le risque est grand de baisser les bras et de développer alors des stratégies de mercenariat ou d’externalisation non maîtrisée qui peuvent se révéler très dangereuses à terme. Il faut rappeler que, sans motivation et sans mobilisation de l’énergie des hommes, il y a peu de chances d’obtenir durablement efficacité et développement.

Il est donc impossible d’ignorer le rôle clé du management humain. Essayons d’en déterminer quelques caractéristiques essentielles. On peut repérer, d’une part, la confiance que le manager est capable de

générer dans son équipe et, d'autre part, l'attention qu'il porte au développement de ses collaborateurs.

On voit, dans la société, le rapport à l'autorité évoluer, en particulier avec les jeunes générations. La vie dans l'entreprise n'échappe pas à ces changements. L'autorité basée sur la contrainte ou l'argent est de plus en plus rejetée, avec une demande de sens donné par les représentants de l'autorité. Les managers doivent donc être capables de donner direction et signification à l'action collective. Au-delà de cette demande qui peut parfois n'être pas dépourvue d'ambiguïtés mais n'en demeure pas moins essentielle, il y a l'attente de la part d'un manager qu'il génère la confiance autour de lui et, si possible, dans la durée. L'alchimie de la confiance n'est pas simple et ne s'enseigne pas dans les livres mais cette qualité est vraiment nécessaire aux managers.

Autre qualité attendue d'un manager, la capacité à aider ses collaborateurs à développer leurs talents. Cela suppose non seulement de s'intéresser à ses collaborateurs mais aussi d'être capables à la fois de les écouter, de les accompagner et de leur dire les choses avec courage. Sans compter la pression du quotidien qui n'aide pas le manager à consacrer le temps et l'énergie voulue à ces tâches. C'est pourtant un des investissements les plus productifs que l'entreprise peut faire à travers ses managers.

Etablir la confiance, aider au développement des talents, ces tâches du manager se jouent aussi sur le plan collectif. Il ne s'agit pas seulement d'établir la confiance avec chacun de ses collaborateurs, mais de veiller aussi à ce qu'elle se génère entre les collaborateurs. De même, il y a un

talent collectif à développer qui va plus loin que le développement des talents individuels.

En plaçant ainsi la barre, on peut donner l'impression qu'on ne fera jamais évoluer le management tant le but paraît difficile à atteindre, mais le fait de cheminer vers ce but est déjà porteur de bénéfices. Miser sur la confiance et le développement des talents fait entrer l'entreprise dans une dynamique où chacun peut comprendre que, même si la situation ne paraît pas encore satisfaisante, on avance dans la bonne direction.

A l'inverse, laisser toutes ces questions en déshérence est le plus sûr moyen de se stériliser et le mécanisme est connu : l'ambiance se dégrade, les conflits se multiplient, la démotivation s'installe et l'efficacité et la performance finissent par s'effondrer. C'est ce qui se passe lorsqu'on n'organise la vie de l'entreprise qu'à très court terme, avec un important turn over. Le recours systématique au fonctionnement en mode projet peut cacher de telles visions. Non que le recours au mode projet soit inutile, mais sa systématisation peut être perverse.

L'investissement dans le management humain se joue dans la durée. On pourrait parler de management durable. Même si l'engagement réciproque du salarié et de l'entreprise ne dure qu'un temps et même si la confiance et le développement des talents demandent une certaine durée, les fruits de cet investissement peuvent se faire sentir, pour le salarié comme pour l'entreprise, au-delà de la durée de l'engagement réciproque. Tous ont intérêt à cet investissement dans le management durable et les stratégies de contournement seront toujours perdantes.

Les DRH sont pleinement concernés par ce management humain durable à plusieurs titres. Ils sont eux-mêmes managers et managés et donc directement confrontés à cette question dont ils doivent être porteurs dans l'entreprise. Cela implique pour eux de convaincre leur hiérarchie d'en faire un élément de la politique de l'entreprise, de développer une pédagogie vis-à-vis des managers, de mettre en place les outils qui aideront les uns et les autres et d'organiser les ressources internes et externes voulues.

CULTURE

Lorsqu'on évoque le développement des talents ou le management humain, et lorsqu'on réfléchit au rôle des DRH vis-à-vis de l'humain dans l'entreprise, on pense d'abord au développement des individus et aux relations interpersonnelles. Il y a cependant dans toutes ces questions un aspect collectif qui n'est pas moins important, même s'il est plus difficile à prendre en compte et à faire progresser.

Au-delà de la somme des talents individuels, il peut se construire un talent collectif. La construction individuelle n'est déjà pas facile ; le développement d'un talent collectif est encore plus délicat et le terrain est plus mouvant du fait que les équipes sont plus éphémères dans leur composition que les individus dans l'entreprise. Pourtant, il arrive de percevoir les résultats remarquables d'équipes collectivement talentueuses et ces résultats peuvent perdurer au-delà de changements dans l'équipe.

Ces réussites semblent souvent tenir en grande partie aux qualités du manager qui a su composer son équipe et jouer avec les talents de chacun. C'est, incontestablement, un point capital mais il y a d'autres éléments tels que l'adhésion à des valeurs reconnues et pratiquées dans l'entreprise ou la mise en place d'organisations qui favorisent l'exercice de la complémentarité des talents. Ces conditions de la réussite dépassent le cadre de l'équipe et de son manager, ce dernier étant cependant complètement impliqué dans l'application des valeurs et des modèles d'organisation de l'entreprise à son équipe.

Ces valeurs et ces organisations, dans la mesure où elles sont pratiquées et reconnues dans l'entreprise, constituent la culture de

l'entreprise. Cette culture se diffuse et se constitue à travers toute la chaîne de management. On est, en effet, dans un domaine où rien n'est jamais achevé, comme dans le domaine des talents individuels.

Il faut insister, tant en ce qui concerne les valeurs que les organisations, sur deux points : la vérité et la continuité. La tentation peut être grande, par facilité, d'une communication de façade sur des valeurs qui ne sont en fait ni pratiquées, ni reconnues dans l'entreprise : les résultats sont toujours désastreux. Il en est de même pour les affichages d'organisations qui ne correspondent pas à la réalité. La défiance s'installe durablement lorsque de telles duperies sont perçues, et la démotivation qui en résulte est souvent très tenace.

Autre erreur à ne pas commettre : vouloir opérer par rupture brutale dans les valeurs et dans les organisations. Il arrive que les dirigeants, sous prétexte d'urgence, veuillent appliquer sans discernement ce qu'ils ont connu dans d'autres cultures ; le plus souvent l'entreprise s'en trouve complètement désorientée et l'échec survient, alors qu'en s'appuyant sur des valeurs historiquement présentes dans l'entreprise, les changements auraient pu être conduits avec succès. L'évolution est nécessaire mais elle s'inscrit dans une histoire. Jean-Luc Chenu l'illustre en parlant d'amnésie collective vis-à-vis des vraies valeurs de l'entreprise.

La culture passe par la chaîne de management, tant pour se diffuser que pour se constituer. La cohérence s'impose dans cette chaîne, ce qui ne signifie pas l'uniformité. Ce n'est pas la moindre qualité des managers de savoir percevoir, adapter à leur équipe et contribuer à faire évoluer, la culture de l'entreprise. Alain Guillou le met bien en évidence quand il nous dit préférer miser sur la culture que sur des

méthodes de management. C'est bien le rôle des DRH d'être les porteurs de ce mouvement dans l'entreprise.

La taille et la complexité des entreprises qui conduisent à des chaînes de management trop complexes au fonctionnement chaotique, peuvent donc constituer un obstacle à une culture solide et durable. De même, les éventails de salaires très élevés que l'on connaît depuis quelques années multiplient les clivages dans la chaîne de management et sont destructeurs de culture.

On peut corrélérer l'efficacité, au moins à moyen et long terme, des entreprises à la vigueur de leur culture, même si cette dernière est difficile à mesurer. Alain Guillou fait remarquer la plus grande pérennité des entreprises relevant d'un modèle familial. Or, on trouve toujours dans ce type d'entreprises une culture forte. Il n'y a pas de bonnes et de mauvaises cultures. L'entreprise a, ou non, une culture issue de son histoire qui lui correspond, et qui évolue dans le temps.

Les fusions sont très révélatrices de l'importance de la culture, surtout lorsqu'on entreprend de fusionner les organisations, par opposition au schéma de la simple juxtaposition des entités de départ. Il y a alors choc de cultures différentes et souvent violent. Les luttes sont longues et parfois indécises. La plupart du temps, une culture finit par triompher de l'autre, mais la perte d'énergie aura été considérable. Les luttes internes sont souvent plus dures que les luttes entre concurrents et les dégâts sont soigneusement tus. La communication de l'entreprise à destination de la sphère financière exige que l'on présente ces opérations comme éminemment profitables alors qu'elles sont destructrices en interne ; bien entendu, cela n'enlève rien au fait

que l'on puisse obtenir des gains par la réduction de la concurrence ou celle des investissements, par exemple.

Certaines entreprises, dans le cas de fusions transnationales en particulier, choisissent de ne pas imposer vraiment une culture commune aux entités, mais seulement un tronc commun de valeurs et d'organisation suffisamment réduit pour laisser vivre des cultures propres aux entités. En la matière, il y a évidemment une infinité de cas de figure dans des contextes différents et chacun doit trouver sa solution.

Il est probable que ces sujets liés à la culture, aux valeurs et aux organisations qui peuvent paraître négligés ou traités de façon trop superficielle, reviendront en force lorsqu'on prendra conscience que l'efficacité des entreprises en dépend. C'est pourquoi les DRH doivent s'emparer de ces sujets au même titre que ceux qui concernent l'individu et sa relation à l'entreprise. Denys Neymon met bien cela en évidence en pointant l'importance de l'organisation des interdépendances dans l'entreprise.

Un aspect très concret à ne pas négliger par les DRH est l'implication dans le choix et la mise en place des organisations. Dans le choix parce que c'est déterminant dans la mise en application des valeurs communes et dans le fonctionnement des interdépendances. Dans la mise en place parce que les choix d'individus doivent respecter la complémentarité et toutes les autres caractéristiques qui vont permettre l'émergence d'un talent collectif.

Enfin, il ne faut jamais perdre de vue que l'entreprise est en perpétuel mouvement : le contexte change, les métiers évoluent et les stratégies

doivent être adaptées. Ce mouvement va s'inscrire dans une culture qui lui sert de guide et cette culture va elle-même évoluer à terme. La façon de gérer les changements n'est pas neutre. Les DRH doivent donc intervenir dans l'élaboration des stratégies de l'entreprise et dans la gestion des changements. L'organisation à mettre en place pour gérer le changement est, en elle-même, un sujet à traiter.

Parallèlement à l'aide au développement des talents individuels, le DRH se trouve donc confronté à aider au développement d'un talent collectif, en étant porteur d'une culture d'entreprise constituée de valeurs qui s'incarnent dans des organisations. Le DRH devra donc passer en permanence de l'individuel au collectif et du collectif à l'individuel, de façon à veiller à la cohérence des actions de l'entreprise.

ENGAGEMENT

La question de l'engagement de l'individu vis-à-vis de l'entreprise et de l'entreprise vis-à-vis de l'individu, ainsi que le contrat, au sens le plus large et le plus ouvert du terme, qui porte cet engagement, sont au cœur du métier de DRH. Cela a toujours été. Lorsque le modèle dominant de la relation de l'entreprise à son salarié était le paternalisme, le DRH, appelé alors chef du personnel, s'occupait de l'administration des contrats. Par la suite, la dimension collective est apparue avec la représentation des salariés par les syndicats ; les DRH se sont occupés de la relation entre l'entreprise et les instances représentatives du personnel en négociant, élaborant et assurant la mise en place de conventions et contrats collectifs.

Parallèlement, le contrat entre l'individu et l'entreprise a dépassé l'aspect seulement administratif et a pris une dimension plus dynamique. Le choix réciproque a reposé sur des bases plus élaborées, avec des objectifs et des perspectives. Les DRH ont pris alors en compte tout un ensemble de tâches relatives au recrutement, au choix des postes, à la rémunération et à la reconnaissance, aux parcours et à la formation. Ils sont ainsi devenus un support indispensable pour le management.

DRH et managers doivent trouver leur place, les uns par rapport aux autres. Pour Jean-Luc Chenu, la responsabilité de l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de l'individu ne peut pas être assumée par le seul management : les DRH ont à assumer la politique de l'entreprise dans ce domaine avec ses orientations et ses choix. Pour Alain Guillou, les DRH sont des investisseurs en potentiel humain qui portent la logique de progression des individus.

L'engagement du salarié et celui de l'entreprise ont longtemps reposé sur une fidélité réciproque de long terme. La carrière se déroulait dans l'entreprise suivant un schéma relativement bien défini. Le dispositif de reconnaissance et le dispositif de formation de l'entreprise fonctionnaient suivant des processus lents. Ce modèle n'existe plus : dominant encore pendant les Trente Glorieuses, il s'est estompé et on peut parler de rupture dans les années 90.

Les raisons de ce changement qui a fini par être radical, sont multiples et certaines sont liées à l'évolution même de la société. La mondialisation, en plaçant l'entreprise devant de nouveaux défis mais en lui fournissant aussi de nouvelles opportunités, et la financiarisation de l'économie, en mettant l'entreprise sous le stress du résultat à très court terme, ont accéléré le processus et largement contribué à la chute finale du modèle ancien d'engagement.

Le temps professionnel n'est plus le même. Pour le salarié, cela signifie des évolutions de son métier, ou même des changements de métier qui lui imposent de s'adapter en permanence et de se former régulièrement. C'est aussi l'opportunité de trouver de nouveaux sujets d'intérêt et de s'épanouir en développant de nouveaux talents. Quelle que soit la façon de voir les choses, contrainte ou opportunité, il faut au salarié, comme le fait remarquer Alain Guillou, se prendre en main et veiller à son employabilité. Il ne peut plus compter sur son entreprise pour assurer sa carrière sur toute sa durée jusqu'à son terme.

L'entreprise, confrontée à l'accélération de l'évolution des métiers, des marchés, de la concurrence et du contexte, sous contrainte de ses fournisseurs de capitaux, n'a plus de vision à long terme ou, du moins,

cette vision est beaucoup plus floue. La tentation est forte de ne pas trop investir sur les hommes, dans la mesure où cet investissement ne paraît payant qu'à long terme. C'est alors le recours à l'intérim ou à des externalisations massives pour « variabiliser les coûts ». Certaines entreprises, du fait de difficultés ou par manque de vision, vont trop loin dans cette voie.

Il n'est plus question pour l'entreprise de prendre tout le monde en charge, de la sortie de l'école à la retraite, le temps de l'engagement est désormais plus court, mais l'engagement reste nécessaire avec un contenu plus ouvert qui n'enlève rien, bien au contraire, à sa solidité. La confiance réciproque est plus que jamais nécessaire, dans un contrat qui doit permettre des développements favorables aux deux parties, dans un contexte flou et avec une échelle de temps incertaine.

Le but du contrat est que le développement de l'individu serve le développement de l'entreprise et réciproquement. Il faut s'assurer que le contrat soit équilibré, juste et opérant. Ce dernier point n'est pas le moindre car, pour faire face au contexte mouvant dans lequel il s'inscrit, il faudra pouvoir décliner l'engagement réciproque dans des cas de figure qui n'auront pas été toujours prévus de façon précise.

Cet engagement représente donc un risque à prendre pour chacune des parties. Sans prise de risque, il n'y a pas de développement possible. C'est vrai pour l'individu et Alain Guillou l'illustre en disant que celui qui ne prend pas de risque ne construit pas son employabilité. C'est vrai pour l'entreprise : celle qui n'investit pas dans l'humain se condamne à une perte inexorable d'efficacité.

Un enjeu majeur du contrat qui lie l'individu à l'entreprise est d'équilibrer les risques, de faire en sorte qu'ils ne soient pas pris unilatéralement. Alain Guillou nous dit que la contrepartie du risque pris par le salarié est une certaine sécurisation du parcours. De tels équilibres sont nécessaires. Il faut également veiller à ce que ces équilibres se traduisent dans les faits, en particulier dans la fixation des engagements financiers. Il y a un lien à faire entre la rémunération, avec une part qui correspond à la prise de risque, et au traitement financier en cas d'échec.

La confiance dans l'entreprise est directement liée à la recherche de ces équilibres à tous les niveaux. Non seulement les salariés demandent à ce que l'engagement soit réellement équilibré mais qu'il y ait équité entre les différents niveaux. Pour s'en convaincre, il suffit de constater l'impact sur la confiance faite aux grandes entreprises, du sentiment que leur top management jouit de rémunérations colossales au nom de risques qui sont couverts par des indemnités de départ ou de retraite, non moins colossales.

Déterminer l'engagement réciproque de l'individu et de l'entreprise en veillant à son équilibre en termes de risques et rechercher l'équité selon les niveaux, fixer cet engagement dans un contrat qui doit avoir un caractère vivant et permettre les dynamiques de développement, traduire tout cela en termes concrets dont on vérifie qu'ils fonctionnent bien, veiller au respect mutuel de l'engagement : ce sont tous les composants d'une nouvelle responsabilité essentielle des DRH dans l'entreprise

Denys Neymon s'inquiète du fait que les RH ne soient pas assez formés à leur vrai rôle et que la prise en compte de leur fonction reste faible.

Le chemin reste long à parcourir. L'enjeu est pourtant de taille. Les DRH, en portant l'engagement de l'entreprise, contribuent à la confiance qui est faite à l'entreprise. Cette confiance s'est émoussée et certaines tentatives de la restaurer par le seul effort d'une communication qui n'est pas perçue comme vraie, ont aggravé les choses. Que cette perte de confiance soit fondée ou non, sa restauration est nécessaire à l'établissement d'un véritable engagement dont dépend la vitalité future de l'entreprise.

« Micro-interview » jeunes (20-30 ans)

TALENT

Les responsables RH parlent de développement des talents, de détection des talents...

Qu'évoque pour vous le mot talent ? Vous semble-t-il galvaudé ou au contraire correspondre ce qui doit être détecté et valorisé par les RH dans le cadre du développement individuel ?

« Le mot « talent » désigne pour moi une compétence particulière ou un savoir-faire qui n'est pas acquis mais plutôt inné. Je lui préfère le terme de « compétence » car celle-ci est acquise puis perfectionnée, à l'aide de l'éducation et de l'expérience.

Autrement dit, le talent est « injuste » et son emploi trop fréquent le rend, pour moi, galvaudé. En conséquence, j'aurais plutôt tendance à dire que les RH doivent plutôt chercher un équilibre entre compétences et personnalité. »

« le talent est telle ou telle capacité qui ne peut s'acquérir à niveau de qualité égal, même par le travail (inventivité, logique, charisme...). Il s'agit de mettre en adéquation un poste et des talents. Il n'y a pas de « talent » dans l'absolu, il y a des talents valorisables à tel ou tel poste. »

« Il est selon moi galvaudé. Le talent est une particularité, travaillée ou non qu'a une personne dans un registre précis. Or, il me semble que les DRH dans « talent » veulent dire « une personne pouvant évoluer dans l'esprit de la société qu'ils représentent. »

« Le mot talent évoque pour moi le potentiel que l'on rencontre chez certains jeunes diplômés ou jeunes cadres. Je définirai le talent comme

la capacité des jeunes à pouvoir négocier, vendre, entreprendre ou créer dans le cadre de l'entreprise. La détection des talents passe par la recherche de créativité, la détermination, la capacité à convaincre, l'initiative, la posture. Le « petit plus » par rapport aux autres qui fera que ce candidat là est un élément dont l'entreprise ne veut pas se passer.

Cependant, il me semble que le terme de « talent » a été surexploité par les entreprises lors de leurs campagnes de recrutement et a perdu de son sens. Les talents ne sont désormais que de simples termes qualificatifs accordés aux candidats afin d'attirer ces derniers à candidater lors des phases de recrutement.

Derrière le terme de « détection des talents », on recherche désormais le profil le plus pointu et le plus pertinent qui saura correspondre à une exigence accrue de l'entreprise. Lorsqu'auparavant, on recrutait souvent en quantité, on utilise désormais la notion de talent pour communiquer habilement le caractère qualitatif du recrutement. »

Jugez-vous important de développer votre talent ? Si oui, que pensez-vous mettre en œuvre pour cela ?

« Il faut que le talent corresponde au désir qu'on en a, donc il n'est pas forcément nécessaire de le développer s'il ne nous permet pas de nous épanouir. »

« Je pense connaître mes points forts et essayer de les développer et me challenger au quotidien pour cela. »

« Il me paraît important de développer mes talents mais il n'est pas toujours facile de le faire tout seul. Je pense qu'il faut d'abord l'identifier et savoir comment faire pour le développer : diversifier ses missions, suivre des formations, prendre des responsabilités... »

« Oui bien sûr ! Eviter la répétition des tâches, devoir sans cesse être mobilisée sur de nouvelles tâches. »

« Comme évoqué ci-dessus, je n'ai donc aucun talent particulier. Je fais certaines choses qui « collent » à mon métier, et je les fais bien. »

« Il me semble extrêmement important de développer son talent aujourd'hui, ne serait-ce que pour rester « dans la course ». Alors que les entreprises sont devenues très exigeantes en termes de recrutement, les candidats font preuve de beaucoup d'imagination et de créativité pour pouvoir se différencier. Par exemple, dans leur manière de communiquer : De nombreux candidats font appel à des médias sociaux pour marquer leur différence. Le cv dans sa forme initiale est revisité, on communique ses compétences et ses qualités via Facebook, Youtube, ou encore Viadeo. Il est désormais essentiel de savoir « cultiver » sa différence pour pouvoir multiplier les chances d'être le candidat idéal. Des concours de négociation, de vente, de communication, d'entrepreneuriat permettent aux candidats de montrer leur réel potentiel devant un parterre de professionnels et de le revendre par la suite s'ils sont correctement classés. S'investir dans des associations, dans l'humanitaire, illustrer sa curiosité d'esprit par des exemples concrets sont des moyens de communiquer le talent que les étudiants ont pu développer lors de leur cursus scolaire. Développer son talent, c'est s'investir. Mais encore faut-il savoir le revendre auprès des entreprises comme un atout essentiel par la suite. »

Qu'attendez-vous de l'entreprise en matière de développement des talents ?

« Le rôle de l'entreprise n'est pas seulement de développer les points forts mais d'arriver à déceler ce que le collaborateur aime faire, les mettre en perspective avec ses points forts et développer « ce talent ». »

« L'entreprise doit permettre à ses collaborateurs de développer ses talents en mettant en place des formations dédiées, des « programmes d'excellence ». Cela peut se faire à différents niveaux mais ne doit pas forcément concerner tous les collaborateurs. A chaque talent son développement. »

« Qu'elle me permette de valoriser ceux qui me sont propres, qu'une discussion puisse s'établir entre nous pour déterminer quelles tâches ou postes me permettront de les développer.

La mobilité et la pluridisciplinarité sont essentielles en cela. »

« Le développement personnel est très important à mes yeux. Au-delà des formations techniques liées au métier exercé dans une entreprise, il me semble important de développer les parties managériales, accompagnement humain...(amener ses collaborateurs à se développer dans une voie).

«

- Offrir aux salariés et aux collaborateurs les moyens pour pouvoir les développer :

Les accompagner dans leurs projets en leur proposant des plannings aménagés, soutenir leurs initiatives, les guider dans leurs démarches en leur proposant des formations, les entraîner vers de nouvelles perspectives (International, Humanitaire,...)

- Proposer aux étudiants de tester leurs talents ou de les découvrir via des concours, de mettre en pratique leurs connaissances par des missions concrètes qui leur seraient proposées, les confronter à la réalité du marché et challenger

leurs compétences avec une mise en situation face à des professionnels. »

MANAGEMENT

Qu'attendez-vous d'un manager ?

« Qu'il arrive à donner du sens à mes missions ».

« Au mieux : être un peu leader, savoir impulser une dynamique, donner envie de travailler avec lui ou pour lui. Mais également, déterminer et respecter les modes de travail rendant ses collaborateurs plus efficaces. »

« Un manager n'est pas obligé de savoir faire, d'être compétent sur les missions de ses collaborateurs mais il doit savoir prendre des décisions lorsque la situation l'impose. »

« Qu'il me pousse à prendre de nouvelles responsabilités, avec un cadre qui équilibre autonomie et soutien. Qu'il me défende dans mon plan de carrière au sein de l'entreprise. Qu'il soit juste. »

« Qu'il sache guider, développer, montrer la voie sans pour autant la pratiquer, et c'est là toute la difficulté. »

« J'attends d'un manager qu'il soit pédagogue, formateur, exigeant, extrêmement compétent, bon communicant, respectueux de l'équilibre vie pro/vie perso. Un manager doit pouvoir encadrer ses ressources tout en leur permettant de leur laisser un périmètre d'actions et des responsabilités. Il doit leur laisser la possibilité de s'organiser, de se manager eux-mêmes tout en les formant sur les outils et les pratiques. Il doit les soutenir tout en sachant les recadrer

lorsqu'ils sortent de ce cadre. Il doit jouer un vrai rôle de « mentor » ou de « parrain » : les accompagner dans le développement de leurs carrières professionnelles, leur proposer des perspectives d'évolution et les guider par son expérience du métier du secteur.

Mais il doit aussi être exigeant, parfois intransigeant lorsque cela lui semble nécessaire. Il doit pouvoir dire les faiblesses et les axes de progression à ses ressources lorsque cela lui semble évident dans leurs perspectives d'évolution. Son rôle est d'inculquer aux jeunes arrivants les valeurs de l'entreprise, les bonnes pratiques, ... Il doit savoir représenter en interne comme en externe l'entreprise. Un manager doit être irréprochable dans sa posture car il est l'exemple auquel se rattachent les juniors. »

Aspirez-vous à devenir manager ?

« Non pas pour le moment. L'expertise me tente plus. »

« Oui, j'espère devenir manager un jour mais, a priori, d'une petite équipe. »

« Oui. »

« Le management fait partie intégrante de mon métier. Mon métier m'amènera à manager des hommes et des femmes et cela me semble une priorité dans ma carrière. J'aspire naturellement à devenir manager car l'humain est au centre de toute relations commerciales. Manager des ressources, c'est pouvoir les faire avancer ensemble dans un but commun. »

VALEURS DE L'ENTREPRISE

Qu'entendez-vous par « valeurs » d'une entreprise ?

« Ce sont quelques notions qui cimentent l'identité d'une entreprise et le chemin qu'elle souhaite parcourir. »

« Je ne l'entends pas ou plus... c'est un discours dont on ne constate pas la réalité au quotidien. La seule réalité est l'argent facile et rapide. »

« Les valeurs d'une entreprise correspondent aux idées qu'elles souhaitent défendre dans le cadre de son activité. »

« Les principes et l'éthique qui peuvent guider les choix en matière d'attitude entre les salariés (excellence, promotion de la femme..), entre les salariés et la direction, et vis-à-vis des clients et des partenaires. »

« Ce que l'entreprise dégage pour les personnes extérieures à cette dernière, et ce qu'elle apporte à ses salariés. »

« Les valeurs d'une entreprise sont pour moi les idéaux auxquels elle se rattache. Ce sont des principes, des notions qui la distinguent et la caractérisent. Ces valeurs doivent être idéalement partagées par l'ensemble des collaborateurs et être fondatrices de ce qu'est l'entreprise dans son fonctionnement, ses relations, sa nature profonde. »

Quelles valeurs de l'entreprise dans laquelle vous vous engagez souhaiteriez-vous voir défendues ?

« le respect des autres et de leurs conditions de travail. »

« De part mes missions, j'ai une sensibilité particulière pour « veiller à la qualité des relations humaines que chacun entretient avec ses collaborateurs et collègues ».

« le respect de l'humain et la créativité. »

« la probité et la transparence. »

« le développement humain, l'aspect « formation et développement ». »

« L'Innovation, la Performance (efficacité, qualité, rapidité, satisfaction client,) et le Respect (intégrité, responsabilité sociale, environnementale). »

AUTORITE

Les responsables RH se plaignent d'un manque de respect de l'autorité au sein des entreprises.

Qu'en pensez-vous ?

« Les RH ont une mauvaise réputation, on ne comprend pas trop leurs missions, ils ont l'air d'être ceux qui refusent de donner les accès, ceux qui traînent des pieds... ils ont une image plutôt de gestionnaire du personnel que d'acteur stratégique pour l'entreprise. »

« Pas étonnant...L'autorité se fonde sur la légitimité entre autres et celle-ci n'existe plus. On (je) n'ai pas confiance en mes chefs, directeurs. »

« Avec des hiérarchies de plus en plus plates et des managers/directeurs qui ne prennent pas toujours les décisions attendues/nécessaires, le collaborateur peut en effet manquer de respect vis-à-vis de sa hiérarchie.

Il y a aussi souvent un manque de respect vis-à-vis des RH car elles doivent parfois faire part de nouvelles désagréables que les managers n'ont pas le courage de dire à leurs collaborateurs. Les RH servent alors un peu d'exutoire... »

« Dans mon entreprise, tous les managers qui en a les qualités voit son autorité respectée. Je pense qu'il faut avant tout former les managers à leur rôle pour leur donner les moyens d'asseoir leur autorité. »

« C'est au cas par cas. »

On remarque en effet ces dernières années une baisse de l'autorité au sein des entreprises. Les codes de conduite ont énormément changés et ce qui était pratiqué auparavant (comme le management par la terreur) n'a désormais plus d'impact sur les nouvelles générations.

Un discours bien structuré et justifié d'un manager aura plus d'impact sur les nouvelles générations qu'un simple ordre lancé par ce dernier. La preuve en est : La génération Y donne du fil à retordre à ces managers qui ne comprennent pas sa manière de fonctionner. On ordonne pas à cette génération, on lui fait comprendre qu'il vaut mieux que ... L'autorité est généralement associé à la dictature, on parle désormais de respect du management. Parce que je respecte mon manager, et que j'ai de l'estime pour lui, j'accomplirai ce qu'il m'a demandé. Il n'y a ici aucun principe de soumission ou de rapport de force. L'autorité implique un principe de dominant/dominé qui n'a désormais plus sa place dans les entreprises. »

Qu'est ce qui donne, selon vous, de la légitimité ?

« Pour être efficace, l'autorité doit s'intéresser au travail fourni, tout autant qu'au résultat obtenu ».

« le positionnement de la RH aide à avoir de la légitimité. Si le DRH est le bras droit du PDG, ses actions pourront être perçues comme stratégiques. »

« Partager les problèmes, éviter de les fuir. Savoir prendre des décisions et s'affirmer dans des contextes délicats. »

« La légitimité est donnée par le respect mutuel et la reconnaissance de l'expérience. »

« l'écoute, la confiance, l'humilité et l'excellence. »

« la justesse des remarques, la considération et l'équité. »

« L'expérience, la sagesse, les compétences, l'expertise, le respect d'autrui apporte la légitimité pour « asseoir » son autorité. »

RISQUE

Quels risques êtes-vous prêts à prendre pour atteindre vos objectifs professionnels et vos attentes en termes d'aspiration professionnelle ?

« Je ne sais pas. »

« Je ne prends pas beaucoup de risques naturellement mais je suis prête à me donner les moyens pour progresser tout en assurant mes arrières. »

« Un rythme de travail très soutenu. »

« Au sein d'une entreprise, il y a peu de risques réels à prendre.. ou du moins, peu de risques pouvant se retourner contre nous. Au sein de sa propre entreprise cela devient réel et palpable. »

« Afin d'atteindre mes objectifs professionnels, je pourrai mettre entre parenthèse ma vie privée pendant quelques années afin de pouvoir poursuivre mon projet professionnel. Cependant, la notion de risque est ici à définir plus explicitement. Si je devais être amené à prendre des risques dans mon métier pour accélérer ma carrière professionnelle, les risques seraient calculés. Les temps actuels ne permettent pas aux salariés de prendre des risques dans un contexte professionnel aussi versatile. »

BONHEUR AU TRAVAIL

Est-ce possible d'être heureux au travail ?

« OUI ! Je dirais même que c'est essentiel sinon l'envie nous quitte. »

« Oui. »

Si oui, comment ? Quelles conditions doivent être réunies pour que l'on puisse parler de « bonheur au travail » ?

« Il faut que les valeurs de l'entreprise rejoignent les valeurs de l'individu. Il faut que les missions aient du sens, que la personne connaisse sa valeur ajoutée dans le processus. »

« Intérêt pour le travail, collaborateurs également motivés, limiter la compétition, respecter les modes de travail. »

« Tout n'est pas toujours conflictuel au travail ! »

« Le bonheur est lié à 40% au contenu du travail (intérêt, adéquation aux attentes de chacun,..) et à 60% aux gens qui nous y entourent (pairs et hiérarchie). »

« L'épanouissement personnel, le relationnel, éviter l'ennui »

« L'ambiance de travail joue ici un rôle essentiel. On peut aimer son métier sans pour autant être heureux au travail. L'équipe, les collègues, le management sont des facteurs essentiels du bien être au travail. Un contexte difficile (suppression de postes), une ambiance tendue (mauvaise entente entre les collaborateurs) peuvent nuire au bien-être des salariés. »

ENGAGEMENT

Êtes-vous prêts à vous engager ? De quelle façon ? A quelles conditions ?

« Je me sens déjà engagée lorsque je parle de l'entreprise, j'utilise le « nous », l'image que renvoie l'entreprise à l'extérieure, m'impacte. Ensuite, je suis prête à m'impliquer en termes de temps de travail ou de responsabilité si les missions ont du sens. »

« Je l'ai fait sans condition mais je continue à le faire uniquement parce que j'y trouve un intérêt car il n'y a pas de reconnaissance. »

« Je suis prête à m'engager dans une entreprise si j'ai effectivement une reconnaissance en retour par mon manager. »

« Oui, si je peux avoir la garantie que l'engagement sera reconnu, aidé et le tout de façon transparente. »

« oui, en temps, investissement personnel, mais avec un juste retour des choses (considération des efforts fournis, récompense financière ou évolution au sein de l'entreprise »

« Je suis toujours prête à m'engager : Dans un projet, dans une mission, dans une initiative, dans une idée, ... J'apprécie m'engager dans le team-building en construisant des temps forts avec mes clients, avec mes collaborateurs. Je m'investis aussi dans le développement d'outils, de méthodologies, dans la diffusion de bonnes pratiques. Il est important de capitaliser et de communiquer les savoirs, savoirs-être et savoir-faire pour l'avenir de l'entreprise et ses futurs arrivants. Cependant, je ne m'engage pas sans avoir la reconnaissance du travail que j'ai fourni. Faire avancer l'entreprise, donner de son temps, s'investir a un prix et il me semble légitime que l'entreprise reconnaisse mon travail et me fasse gagner en visibilité. »

« Vous parlez de la différence générationnelle et des attentes de chacun. Je n'ai pas spécialement l'impression d'avoir moins d'attaches ou d'attentes vis-à-vis de l'entreprise. J'ai parfois même l'impression d'être en permanence en connexion avec l'entreprise. Je regarde mes mails à la maison, mon téléphone portable est toujours allumé, je réponds aux sollicitations même en congés... je prends souvent mon ordinateur portable à la maison pour continuer à avancer sur les dossiers... en revanche, je serais à la maison pour être proche de ma famille à la différence d'un collègue senior qui va rester plus tard au

boulot mais quand il aura éteint son ordinateur, ne le regardera plus forcément. »

Qu'attendez-vous en retour en termes d'engagement de la part de l'entreprise ?

« L'entreprise, pour sa part, doit pouvoir m'offrir les mêmes chances de développement de carrière qu'à profil similaire, des missions intéressantes. »

« Une reconnaissance financière et une reconnaissance professionnelle (intérêt des postes, des missions...). »

« une obligation de moyens »

« L'entreprise devrait s'engager à tenir ses promesses. Si un collaborateur s'investit pour l'entreprise, il est normal qu'elle le gratifie. Lorsqu'elle fait des promesses à ses collaborateurs sur les perspectives de la nouvelle année, lorsqu'elle les convint de s'investir un peu plus pour assurer sa rentabilité financière, elle doit, elle-aussi tenir ses engagements et respecter les promesses qu'elle avait faite aux collaborateurs. »

DONNER DU SENS

Attendez-vous que votre mission fasse sens ou le sens que vous y apportez prime-t-il ?

« C'est un chemin dans les deux sens, la mission doit faire sens et de mon côté, je dois pouvoir y apporter du sens également. »

« 50/50... je pense vite m'ennuyer dans une mission qui n'a pas de sens et perdre tout l'intérêt et la motivation. En revanche, je sais que j'aime « marquer » les gens par une certaine réussite : donc le sens que j'apporte ou que je crée est également important. »

« J'aimerais avoir la sensation de construire quelque chose. »

« 50/50, les deux sont importants et imbriqués »

«Le sens que j'apporte à ma mission prime. Il est essentiel de s'investir et de créer une nouvelle dynamique pour voir bouger les choses si on veut du changement. Les choses ne bougent jamais d'elles-mêmes. Il faut être force de proposition. »

Quel sens donnez-vous au travail ?

« Un moyen de s'accomplir, d'avoir une identité dans la société, autre que l'accomplissement dans la vie personnelle. »

« Réalisation personnelle et combler des besoins. »

« Pour moi le travail sert à mettre à profit des connaissances et des compétences au service d'une tierce personne /d'une entreprise. »

« Un développement personnel au-delà de l'obligation de « travailler ». »

« Dans un premier temps, je dirai que le travail est avant tout un moyen pour assurer un confort matériel. Si demain, j'étais assurée d'avoir une rente qui me permette de prendre du bon temps, je

partirai certainement faire le tour du monde, pour voyager et découvrir d'autres cultures.

Cependant, je nuancerai mon propos en déclarant que le travail peut aussi être un facteur d'épanouissement. Le travail peut être un facteur de développement personnel. Le travail permet d'entretenir sa curiosité, d'apprendre quotidiennement, de connaître de nouvelles personnes, de nouvelles techniques, d'acquérir de nouvelles compétences.

Il permet aussi d'évoluer dans les échelles sociales. Par le travail et la détermination, les barrières entre les classes sociales sont levées et les différences amoindries. Le travail apporte la reconnaissance sociale, la sécurité, l'épanouissement, la satisfaction d'accomplir quelque chose chaque jour et de travailler dans l'intérêt collectif. »

A quoi jugerez-vous (ou jugez-vous) que le travail qui vous est proposé aura (ou a) un sens ?

« La satisfaction intellectuelle est une étape nécessaire pour donner un sens au travail. »

« je me demande quel est le but de mes actions, ce que cela apporte comme valeur ajoutée. J'essaie d'en mesurer les retombées. »

« Un travail a un sens quand il sert autrui de quelque manière que ce soit, et ce, même sans travailler dans le social. »

« A la sérénité que j'aurais de m'imaginer dedans. »

« Ce qu'il apportera aux personnes concernées. En quoi mon travail pourra influencer l'évolution de l'entreprise. »

« Il a dans un premier temps un sens lorsqu'il me permet d'apprendre quelque chose, de découvrir des notions ou des principes que je ne

connaissais pas auparavant. Il a ensuite un sens lorsque je peux venir directement en aide à quelqu'un par mes connaissances ou par mes compétences. Répondre aux besoins de mon client, l'aider à optimiser ses ressources, lui faciliter son travail au quotidien a pour moi du sens car je me rends utile et je suis aux services de mon client. Sa satisfaction m'apporte de la reconnaissance dans mon travail.

Il a ensuite un sens lorsque je peux mesurer l'impact de mon travail sur l'ensemble de l'action collective. Il est important d'avoir le sentiment que j'apporte ma contribution à un projet qui a une plus grande vocation, à une échelle nationale ou internationale. »

TEMOIGNAGE

« Les Responsables RH semblent perdus »

**Norbert GIRARD – Responsable à l’Observatoire de l’Evolution
des Métiers de l’Assurance
– 5 novembre 2010**

*Int : Vous rencontrez des responsables RH au quotidien.
Comment les ressentez-vous ?*

Les responsables RH semblent perdus, on ressent, dans leur comportement, une espèce de flottement, qui traduirait leur recherche désespérée de réponse à leur questions.

*Int : Ce constat que vous faites, traduit-il un problème général
ou spécifique à votre secteur d’activité ?*

Je répondrai que c’est beaucoup plus un problème global lié au phénomène de concurrence, aux conséquences indirectes de la crise et à une phase d’industrialisation des grandes entreprises qui a trouvé ses limites. Les entreprises ont un réel problème à se réinventer.

La crise et ses conséquences, par effet ricochet entraînent des tensions dans les équipes, les salariés étant de plus en plus inquiets et sensibles aux phénomènes de modernisation déjà engagés avant la crise.

La situation complexe dans laquelle les responsables RH se trouvent actuellement s’est construite en deux étapes :

- La première, celle de l’industrialisation des process
- La seconde, celle, au sein des plus grandes entreprises, d’une prise de conscience que le mythe taylorien a ses limites ; il y a des particularités à gérer qui nécessitent de trouver d’autres recettes que celles de l’industrialisation et donc un nouveau modèle économique

Par ailleurs, nous pouvons noter trois spécificités corrélées au secteur des services et une quatrième dans l’assurance, qui rendent le management humain complexe.

- 1) La finalité ... on paye d'avance son assurance
- 2) Caractère intangible et immatériel de la production
Les points 3) et 4) autres points relèvent de la notion de qualité :
- 3) le caractère spécifique de la qualité : la notion de qualité émane d'un ressenti subjectif et ne se rapporte pas à l'objet
- 4) Un jugement ne peut pas être décerné en interne mais provient du client

Les DRH ont compris que les recettes de l'industrialisation ont leurs limites et que l'introduction du client implique que les indicateurs de la qualité doivent être revus.

Int : Face à ces spécificités sectorielles et à ces évolutions organisationnelles, les DRH, dans l'exercice de leur métier, ont-ils trouvé des solutions ?

Aujourd'hui, le métier de DRH est d'intervenir pour faire en sorte que les organisations et processus de production prennent en considération les évolutions sociales.

Or, nous constatons :

- qu'il y a une porosité de plus en plus évidente entre la vie personnelle et la vie professionnelle
- que le rapport au travail a vraiment changé

Et face à ces phénomènes sociétaux, les DRH sont en perte de repères par rapport à leur propres techniques RH. Ils recherchent des grilles de lecture des grands mouvements qui s'opèrent dans leur entreprise.

D'ailleurs, je constate qu'ils ont de plus en plus une approche sociologique dans les débats, les colloques entre pairs auxquels ils assistent.

Int : Comment peut-on caractériser les profils de cette nouvelle entreprise et de ce nouvel individu qui vit en son sein?

Aujourd'hui, ce qui fait le fonctionnement d'une entreprise c'est l'implication, la motivation, les interactions entre acteurs en interne, la culture de l'entreprise, ses systèmes de valeurs, la coopération (cf : « Donner et prendre » de Norbert Alter »).

Par ailleurs, l'entreprise doit répondre à deux attentes contradictoires de l'individu :

- Une soif de reconnaissance individuelle et de personnalisation du traitement
- La quête du sens collectif

Notons qu'il n'existe pas de disparités générationnelles et que les plus jeunes s'investissent tout autant dans les communautés (les réseaux sociaux, les organisations humanitaires...) en dehors de l'entreprise.

Int : En parlant de la question du « sens », quel exemple pourrait-on donner à ce propos, quel exemple de « quête ou de perte de sens » vous vient à l'esprit ?

Me vient à l'esprit l'exemple d'EDF- GDF qui se caractérisait depuis toujours par son sens du service public et du métier.

Or, selon les propres dires des seniors salariés d'EDF, qui ressentent une réelle nostalgie, l'esprit a complètement changé et l'entreprise avait une vision du service public qu'elle n'a plus.

Int : Comment, selon votre vision de sociologue, caractériseriez vous la société d'aujourd'hui ?

Selon moi, l'humanité vit sa quatrième « révolution » :

- La première s'est traduite par le passage du nomadisme à la sédentarisation
- La seconde correspond à la fin des systèmes féodaux
- La troisième est amorcée par la révolution agricole qui a permis la révolution industrielle
- La quatrième correspond au passage à une société mondialisée

Ce qui en termes de matérialisation du pouvoir se traduit comme suit :

- Avant le pouvoir était « géographique », on démontrait une capacité guerrière en gagnant des territoires
- Puis on est passé au pouvoir économique (pouvoir acquis grâce à la capacité de développer le commerce)
- Aujourd'hui, le pouvoir se situe au niveau de l'information et surtout, dans la capacité à la transmettre (et non plus la seule capacité à la détenir...voire la retenir !)

TEMOIGNAGE

« Nous avons l'ambition de Devenir une « Great Place To Grow » pour donner l'envie aux collaborateurs de s'engager plus et de grandir chez DANONE »

**Thierry BONETTO – Directeur Learning & Développement-
Groupe DANONE –8 mars 2010**

Int : Pourquoi le Groupe DANONE est-il réputé pour être une « bonne école » ?

Chez DANONE, il y a une histoire qui a construit des gènes de formation et de développement, notamment, dans la force de vente. Ce qui est assez marquant, c'est que les personnes ou les responsables de la fonction commerciale chez DANONE ont toujours une part de leurs responsabilités consacrée à l'entraînement des collaborateurs – en premier lieu sur le développement des compétences dans le métier commercial. D'ailleurs, **la formation commerciale est partie intégrante de la fonction commerciale.**

Int : Au-delà de ce code génétique spécifique, comment expliquez vous la bonne santé de la marque employeur DANONE ?

La deuxième chose, qui est assez marquante, c'est l'impulsion donnée au départ par Antoine RIBOUD et reprise par Franck RIBOUD qui porte cet héritage, pour conjuguer **le progrès économique et le progrès humain**. Cette impulsion se traduit par le fait de dire que le rôle de l'entreprise, et donc le rôle des gens, c'est aussi de fabriquer du progrès humain et social, et que cela passe, en grande partie, par la formation des collaborateurs.

C'est une des rares entreprises en France qui a créé assez vite une fonction, au sein de la fonction RH, « Service Organisation Formation » avec l'idée que l'on peut faire évoluer l'organisation avec et par les gens et notamment au travers de la formation.

L'idée, c'est de dire : plutôt que de faire venir des consultants ou des ingénieurs externes pour faire analyser comment fonctionne un service ou une usine, et faire des recommandations sur un meilleur fonctionnement, confions ce rôle à des personnes en interne : les « responsables organisation – formation. Ces derniers vont mettre les employés concernés ensemble et les faire travailler sur : « Qu'est-ce qu'on pourrait faire différemment pour que cela fonctionne mieux et ensuite quelles sont les conséquences en termes de besoins de se former? »

Int : Comment cette impulsion se traduit-elle aujourd'hui au sein de l'organisation ?

On a toujours cette fonction là en interne ; elle a changé de nom, aujourd'hui pour s'appeler « **Responsables Développement des Organisations** », avec toujours le même objectif : développer les organisations et développer les gens dans ces organisations.

La philosophie formation chez Danone n'a pas une entrée « catalogue », mais est très articulée avec l'évolution des organisations et le développement conjoint des compétences des collaborateurs ; nous souhaitons susciter l'intérêt chez chacun pour qu'il soit contributeur ou acteur de ces évolutions. Ainsi, beaucoup de ce que l'on fait aujourd'hui en formation est orienté vers la transformation des organisations, en même temps que la croissance des gens.

Int : Quelles sont les autres étapes franchies en termes de politique et de process RH pour encourager le développement individuel ?

Il y a eu plusieurs étapes franchies depuis 10 ans : l'une en 2002-2003, lorsqu'on a vu se développer **la guerre des talents**; on a lancé une série d'initiatives et de programmes qui visent, au départ, à mobiliser l'ensemble des dirigeants et des Comités de

Direction autour de l'importance pour eux et pour le business, de développer les collaborateurs.

C'est un programme qui s'appelle à l'époque ODYSSEE. Le nom reflète bien le fait que nous pensions que cela allait être assez long... On démarre par un programme de formation et de mobilisation pour les tops dirigeants du Groupe afin de sensibiliser au départ le sommet de la hiérarchie. On lance ainsi deux premiers séminaires qui vont ensuite cascader au niveau des équipes de Direction dans les années suivantes, toujours avec l'objectif de faire prendre conscience de l'importance du développement des gens pour la performance du business.

Une autre initiative à ce moment-là, est le lancement du « 360° » à l'échelle du Groupe. C'est alors, en 2002, très nouveau pour DANONE car il y a une culture encore assez hiérarchique, même si en même temps très humaine.

On lance également des programmes de management qui visent à travailler sur le développement managérial à différents niveaux (top, dirigeants et managers d'équipes). Ce sont des programmes conçus et co-animés en interne, avec l'aide de partenaires externes.

Enfin, on lance le « Plan de Développement Individuel », au niveau des managers, pour articuler toutes ses initiatives autour des besoins de développement des personnes.

Int : Vos programmes se sont ensuite étendus à tous les collaborateurs, de quelle façon et pour répondre à quels objectifs?

Effectivement, et cela s'est d'abord développé au niveau de plusieurs filiales, qui ont par exemple étendu le « PDI » progressivement, aux agents de maîtrise et une partie des employés.

Une évolution forte que j'aimerais citer, et qui s'accélère depuis 2010, c'est le passage des « managers » à « l'ensemble des employés ». .. Sur environ 100 000 personnes au total, il y a 9 à 10 000 managers (que certains pourraient appeler « cadres » en France) : cette population a été pendant longtemps la population cible en matière de pratiques RH - notamment pour pourvoir les postes clés dans différents pays afin d'assurer la croissance de DANONE à l'international (on est alors en 2000 – 2001 et la part des postes de la France et de l'Europe de l'Ouest en valeur relative est encore importante).

Aujourd'hui, même si une attention particulière est donnée à l'identification et au développement des « talents », l'un des axes clé de la stratégie du groupe en matière de RH est l'engagement et le développement de l'ensemble des employés.

Int : Pouvez-vous présenter les enjeux et les premières actions de ce programme de développement de l'ensemble des employés ?

L'ambition que nous nous sommes donnée dans ce cadre, est de devenir une « great place to grow », c'est-à-dire de créer des conditions qui permettent aux gens de se développer et qui leur donnent envie de grandir au sein de DANONE.

La première décision a été de ne plus penser en termes de « managers » et « non managers », mais de porter une attention à tous, à travers le nom de « Danoners »

Une initiative importante est ensuite le lancement, en 2009, d'un programme de développement du leadership de l'ensemble des « team leaders », c'est-à-dire des encadrants ; pourquoi ? Car cela nous a semblé un facteur de succès incontournable, que de donner à tous les « team leaders » (environ 15000 personnes) le mindset et les compétences pour engager et développer l'ensemble des équipes

Ce programme de développement du leadership s'articule autour d'un modèle, construit par et pour Danone, appelé « Leadership CODE » - pour « Committed », « Open », « Dore », « Empowered ». Il a pour objectifs de construire une culture de

leadership distinctive, qui vise à la fois à renforcer la performance business, et à engager et développer les équipes.

Parmi les ingrédients clés de ce programme, j'en citerais 3 :

- un ancrage fort dans les problématiques business, avec une customisation vis-à-vis des enjeux de chaque filiale (le programme est en effet cascadié dans chaque business unit)
- un programme dans la durée : i.e. un « voyage » comprenant a minima un séminaire de démarrage, et des sessions de « refuelling ».
- un programme progressivement porté en interne, par des personnes de Danone plus particulièrement formés pour cela, et engagés pour y consacrer 10 à 15% de leur temps. .

Int : Pouvez-vous nous faire part de votre point de vue sur votre pratique de recrutement chez DANONE?

Ce que j'observe, c'est qu'il est souvent plus facile de faire confiance au recrutement externe qu'au recrutement interne. Quand on recrute quelqu'un de l'extérieur, c'est à travers quelques heures d'entretien que l'on juge quelqu'un. On est beaucoup plus exigeant quand on recrute quelqu'un de l'intérieur car on a beaucoup plus d'informations, ce qui nous crée des filtres plus forts, qui peuvent être positifs ou limitant.

Ainsi, paradoxalement, l'on est parfois prêt à prendre plus de risque en recrutant en externe qu'en interne.

L'autre dimension est la diversité : la plupart du temps, on a tendance à recruter des profils proches, que l'on connaît, c'est à dire des « clones ». L'un des enjeux clés, sur lequel Danone s'engage depuis quelque temps, est de diversifier les sources de recrutement, et ensuite de conserver cette diversité en interne – c'est-à-dire en évitant de faire entrer tous les nouveaux employés dans le même « moule ».

Int : Qu'en est-il des parcours en interne alors, sont-ils freinés par ces pratiques de recrutement?

Nous avons une pratique des parcours de carrières qui reste aujourd'hui majoritairement fonctionnelle (achats, marketing..) par rapport à d'autres grands groupes. Cette pratique permet de travailler sur la professionnalisation de son parcours métier mais cela engendre des silos et des parcours moins riches d'un point de vue multifonctionnel. Aujourd'hui, un des enjeux de DANONE est de favoriser les parcours « inter-fonctions ».

Une autre ambition est de faciliter les promotions des « non manager » à « manager ». Nous n'en sommes qu'au début, l'idée étant de permettre de briser ce plafond de verre. Nous nous

fixons un objectif : 25% des nominations de manager proviennent de nominations internes.

Int : Avez-vous une université, un lieu, pour que les collaborateurs puissent se retrouver ?

Oui, nous avons un concept d'université itinérante, appelé Danone Campus.

Plus précisément, la formation Groupe est composée de programmes structurés autour de trois dimensions :

- développement professionnel dans sa fonction
- développement managérial et du leadership
- formations transverses, (par ex sur la culture, la finance pour non financiers, la santé, ...)

Ces programmes, ont deux objectifs majeurs : d'une part, développer les compétences à proprement parler, et d'autre part favoriser le partage de la culture Danone, le networking et les échanges de bonnes pratiques.

Nous n'avons pas de centre de formation physique pour le Groupe, si ce n'est un lieu privilégié à Evian, dans lequel nous organisons plusieurs formations ainsi que des « Danone Campus.

Le concept de « **DANONE Campus** », consiste à recréer un centre de formation pendant une semaine quelque part. On y organise dix à quinze séminaires en parallèle, comme sur un campus universitaire,

Chaque personne participe à un séminaire mais bénéficie aussi d'une ou deux sessions plénières (avec présence du COMEX) et d'activités complémentaires : par exemple, des ateliers transversaux sur des thèmes comme le management du changement, le coaching, les techniques de créativité.... C'est assez événementiel, on en organise 3 ou 4 en Europe par an, 3 ou 4 en Asie et 1 ou 2 en Amérique (cela fait une dizaine de DANONE Campus par an).

*Int : Revenons sur les parcours internes : comment ces programmes impactent-ils le développement des personnes ?
Quoi d'autre est proposé ?*

La participation à ces programmes est liée au Plan de Développement Individuel (PDI) que chacun construit tout les ans. Toutefois, le PDI a plusieurs limites. D'une part, il se traduit souvent par uniquement de la formation, ce que je juge trop réducteur. Ensuite, la dimension annuelle a un effet pervers, qui n'aide pas les personnes à se placer pas sur un parcours de

moyen terme. Enfin, l'on construit souvent un PDI surtout par rapport à des points de « faiblesses » – ou « d'amélioration » – sans raisonner par rapport aux points de forces.

C'est pourquoi nous avons lancé une approche un peu exploratoire, qui consiste à aider la personne à réfléchir sur son futur, en fonction de ses aspirations, son projet professionnel – voire personnel – puis à se poser la question « peut-on construire un chemin gagnant – gagnant qui permette de contribuer à répondre à ces aspirations, tout en ayant un intérêt pour Danone ? ». Nous appelons cela le « Growth Commitment ». Cette approche est actuellement lancée de façon expérimentale au sein de certaines Business Units, et auprès de plusieurs types de populations : des hauts potentiels, des superviseurs en usine, des managers femmes pour lesquelles nous cherchons à accélérer la carrière, ou encore des seniors pour réfléchir aux 15 – 20 dernières années (de 45 à 65 ans) de la vie professionnelle. Toute cette réflexion est devant nous.

Int : Quelles sont les solutions en matière de développement de carrière qui semblent s'amorcer avec cette approche ?

C'est malheureusement un peu tôt pour le dire aujourd'hui.

Mais une chose est sûre, elle va nous permettre de réfléchir à des évolutions de carrière, et à des pistes de croissance, plus ouvertes, moins « normées », plus flexibles qu'aujourd'hui

Je ne citerai qu'un exemple : depuis quelques mois, Danone investit dans de nouveaux modèles business – des business sociaux – ainsi que dans son « écosystème », c'est-à-dire les entreprises et organisations à la périphérie de DANONE mais qui vivent beaucoup en lien avec DANONE, par exemple nos partenaires, sous-traitants...(Danone a d'ailleurs créé un **fond écosystème** qui vise à financer des projets de développement de cet écosystème, en lien avec Danone)

Eh bien, si l'on voit l'entreprise demain non pas dans ses frontières « juridiques », mais de façon étendue, incluant ses nouveaux modèles business et son écosystème, pourquoi une partie des évolutions professionnelles, et de la croissance des personnes, ne se construirait elle pas dans ce nouveau périmètre, avec de nouvelles opportunités d'apprendre , de nouvelles perspectives en termes de mobilité professionnelle, par exemple avec des allers-retours dans les différentes « parties » de l'entreprise étendue ?

Conclusion

Plutôt qu'une conclusion, cet ouvrage appelle, à son terme, une introduction à des travaux futurs et, surtout, à l'envie d'explorer tous ces thèmes évoqués par nos trois DRH. Partant d'une question relativement ciblée, celle de l'emploi des seniors, ils ont parcouru le champ de l'humain dans l'entreprise sinon de façon exhaustive - qui pourrait jamais faire le tour d'une telle question? - mais très largement. Ils ont ainsi pensé leur responsabilité et leur rôle de DRH, sans oublier de mettre le management en face de ses enjeux humains et de ses responsabilités.

Une conviction forte se dégage : pas d'avenir durable pour les entreprises sans développement des talents – peut-être doit-on dire des personnes car le mot talent semble déjà galvaudé, usé par un usage parfois contestable – à la fois individuels et collectifs. S'occuper, pour les managers, du développement des personnes sous leur responsabilité, se prendre en charge, pour chacun, pour progresser, chercher, pour l'entreprise, à déployer une vraie culture d'entreprise enracinée dans son histoire... tout cela fait partie des enjeux fondamentaux de l'entreprise et est une condition *sine qua non* de sa réussite, de sa performance et de sa pérennité économique. A la

rubrique « développement durable » ne faut-il pas prendre en compte celui de l'humain de l'entreprise ?

Belle conviction désincarnée ? Nos trois DRH inscrivent avec pragmatisme leurs propos dans le quotidien de la vie de leur entreprise, évitant ainsi le double écueil de la tromperie sur la description de la réalité et de la tromperie sur l'existence de solutions miracles. Leurs propos n'ouvrent pas à la mise en œuvre de ces méthodes vendues sur catalogue et censées être universelles. La réflexion sur la réalité humaine de l'entreprise, qui prend en compte son contexte – et, de ce point de vue, la diversité des contextes vécus par les trois DRH est une source de richesse supplémentaire de leur rencontre - permet la recherche de voies de progrès efficaces et durables, hors du *prêt-à-porter* ambiant.

Chacun est ainsi invité à prendre à bras le corps la réalité humaine de son entreprise pour trouver les solutions qui lui seront propres, qui ne tiendront pas de la pierre philosophale et qui auront les meilleures chances d'assurer la vitalité et l'avenir de l'entreprise. Et la seule « méthode » qui vaille alors d'être proposée est celle de la rencontre dans la vérité, le concret et la conviction dont nos trois DRH rendent compte dans leurs échanges. Puisse le lecteur avoir envie de suivre un chemin similaire.

