

HERVÉ BORENSZTEJN, DIRECTEUR ASSOCIÉ DE KARISTEM

“ÉCHANGERAIS CDI CONTRE CONTRAT DE CONFIANCE”

Management Vous rêvez de commerciaux motivés même si les temps sont durs, suffisamment confiants pour remporter leurs négociations, engagés et fidèles à l'entreprise? C'est possible. À condition, selon Hervé Borensztein, spécialiste RH au sein de Karistem, coach de dirigeants et professeur associé à l'Essec et l'Ena, de revoir son approche managériale.



Selon l'institut Gallup, à peine plus d'un salarié français sur dix se dit engagé envers son entreprise. Un constat inquiétant...

→ En France, nous avons du mal à accorder notre confiance a priori. Se méfier de l'autre est l'attitude normale. À cela s'ajoute que les attentes professionnelles évoluent. Ce que veulent désormais les salariés pourrait se résumer ainsi: «Donne-moi ta confiance, je te prouverai ma valeur». Autrement dit, ils souhaitent que l'entreprise leur fasse confiance sans conditions pour mener leurs missions plutôt que de les regarder avec suspicion jusqu'à ce qu'ils aient démontré leurs compétences. Or, pour des raisons culturelles, ce n'est pas ainsi que fonctionnent la plupart des organisations françaises, aujourd'hui. Les générations Y, que l'on dit traditionnellement concernées par ce nouveau mode de management, ne font, en fait, que révéler un phénomène plus large qui concerne en définitive l'ensemble des forces vives de l'entreprise.

Ce constat fait, par ailleurs, écho à un travail sur l'engagement mené en 2009 lorsque j'étais chez EADS. D'après notre étude, plus les collaborateurs étaient haut placés dans l'entreprise – c'est-à-dire au fait de sa stratégie –, plus ils étaient engagés et ce, indépendamment de leur niveau de salaire ou de leurs responsabilités réelles. Reste que si l'étude révélait un niveau d'engagement globalement médiocre, certains managers se distinguaient et avaient des équipes plus engagées que la moyenne. Preuve que l'enthousiasme des collaborateurs est également lié aux méthodes de management de proximité. Les managers peuvent agir à leur niveau sans nécessairement attendre que cela vienne d'en haut.

Quels sont les moyens d'action des managers?

→ En organisant des forums pour identifier et mettre à contribution ces managers d'exception, nous avons découvert qu'il

« LES MANAGERS PEUVENT AGIR À LEUR NIVEAU SANS NÉCESSAIREMMENT ATTENDRE QUE CELA VIENNE D'EN HAUT. »



1992
Il obtient sa thèse à l'école des Mines.

2002
Après huit ans chez Vivendi et un passage par LVMH, ce spécialiste RH devient **Senior VP chez EADS**, qu'il quittera en 2010 pour General Electric.

2008
Ce professeur associé à l'Essec et à l'Ena est fait Chevalier de l'Ordre national du Mérite pour son action en matière de **développement de réseaux RH** au niveau européen.

► n'existait malheureusement pas de formule magique. Pour autant, la confiance passe, en premier lieu, par la communication. Le culte du secret est ce qu'il y a de plus dangereux. Ainsi, plus le manager partagera des informations sur la stratégie de l'entreprise, plus il lui donnera un sens, et plus cela suscitera l'engagement (voir encadré en page de droite). Par ailleurs, il doit aussi fixer des objectifs clairs et réalistes tout en proposant les outils et l'accompagnement nécessaires pour les atteindre. Cela paraît évident, pourtant sans cela, c'est comme s'il signifiait à ses équipes: j'attends de vous que vous n'y arriviez pas... Rien de tel pour engendrer la défiance! Il ne négligera pas non plus les marques de reconnaissance – pas seulement au niveau financier, même pour les commerciaux. Dire merci, bravo, donner un feedback sur les actions accomplies... Seul ce travail de proximité a des effets sur la durée. Donc: sens, cohérence et reconnaissance...

Vous estimez, aussi, que les entreprises se trompent sur ce que veulent les salariés, de quoi mettre à mal la confiance. À ce titre, le CDI est le parfait exemple...

→ En effet. Aucune entreprise ne peut garantir un emploi à vie. De fait, promettre un CDI, c'est déjà un mensonge... même si le "I" veut bien dire "indéterminé" et non pas "permanent". Les jeunes que je rencontre cherchent avant tout une relation contractuelle, quelle qu'elle soit. Mais au-delà de la forme que peut prendre ce contrat, ce qui est important, à leurs yeux, c'est la capacité qu'aura l'entreprise à les faire progresser. Selon eux, c'est cela, qui crée de la valeur pour leur CV. Et c'est une source de motivation essentielle, qu'il ne faut absolument pas sous-estimer. À titre de comparaison, le salaire arrive en moyenne en huitième position dans les différents critères qui font pour eux la valeur d'une entreprise. Ainsi, ils veulent travailler chez L'Oréal parce que c'est

LE CDI PEUT-IL DISPARAÎTRE ?

Tandis que le chômage poursuit sa croissance, la question (évoquée dès 2004 dans des rapports d'économistes) a été, ces derniers mois, remise sur le devant de la scène par Manuel Valls. L'idée serait de substituer aux contrats existants un "contrat de travail unique", à la fois moins contraignant que le CDI, pour l'entreprise, et moins précaire que le CDD, pour

le salarié. L'objectif serait, ainsi, d'encourager les entreprises à reprendre les embauches. Ce contrat n'aurait pas de date de fin et rendrait les licenciements plus faciles, en faisant évoluer le système d'indemnisation et les conditions pour une rupture de contrat. Actuellement, il y a, en France, 87% de CDI pour 10% de CDD et 3% de contrats d'intérim selon la Dares (Direction de l'animation de la recherche et des statistiques) et le site du Monde.



« PLUS LE MANAGER PARTAGERA DES INFORMATIONS SUR LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE, PLUS IL LUI DONNERA UN SENS, ET PLUS CELA SUSCITERA L'ENGAGEMENT. »

l'école du marketing, chez Airbus parce que c'est l'école de l'ingénierie, et chez McKinsey ou Capgemini pour acquérir des méthodologies... Autrement dit, ils font le choix de l'employabilité, plus que d'un emploi à durée indéterminée. Voilà pourquoi, d'ailleurs, je ne crois pas à la pérennité du modèle de Google. Malgré tous les avantages, le contrat qui impose de très longues journées de travail semble un peu déséquilibré. Cela dit, tout n'est pas à jeter, dans ce modèle, loin de là! À commencer par le jour accordé chaque semaine aux collaborateurs pour doper leur créativité et leur permettre de réfléchir sur des projets qui leur tiennent à cœur. Encore une fois, c'est possible s'ils savent où ils vont, si le top management a partagé en amont la stratégie de l'entreprise.

Que change l'essor du numérique et des réseaux sociaux dans la création de confiance ?

→ Le numérique modifie le paysage de la communication, qu'il accélère, amplifie en libérant la parole, en laissant chacun de s'exprimer. Mais, au-delà de cet effet bénéfique, il conduit surtout à abandonner les logiques traditionnelles et à favoriser la création de communautés autour de savoirs et de pratiques. Désormais, la confiance que l'on vous accorde n'est plus liée à un statut, mais tient à une compétence et à une appartenance à un réseau. Ainsi, à la notion de pouvoir (de celui qui détenait et délivrait l'information) se substitue celle de puissance, qui naît du partage. Même si elles sont souvent vues comme des synonymes, elles sont, en fait, très différentes. Alors que le pouvoir ne se partage pas, la puissance se diffuse et grandit. Ce qui n'est pas sans influencer sur l'organisation traditionnelle des entreprises. L'organisation pyramidale a vécu. Les entreprises sont appelées à fonctionner davantage en mode projet, à se réinventer sur un modèle de collaboration entre les personnes, comme, par exemple, dans le monde du conseil, où une relation de confiance s'établit sur la durée entre l'entreprise cliente et le cabinet autour d'un objectif précis. Sur ce modèle, le directeur commercial peut composer une équipe projet en puisant dans ses différentes business units, répartissant ainsi la puissance entre les individus. De fait, pour les managers, cette évolution implique un véritable travail sur soi; elle nécessite de s'interroger sur leurs moteurs et sur leur rapport au pouvoir.

REPÈRES

28%

C'est, en France en 2012, la part de salariés activement désengagés (potentiellement hostiles à leur entreprise) vs 11% d'engagés (source: Gallup).



Mental de gagnant.
« J'ai eu plus de succès dans la vie en disant "oui" qu'en disant "non". »
Richard Branson

Kiffomètre

Au sein du cabinet Dicto Technology, ce sondage permet à chacun d'exprimer son niveau de satisfaction interne. Une pratique à généraliser ?



Et là confiance, bordel ? Cet ouvrage collectif explore différentes pistes pour rénover la confiance en entreprise (Eyrolles, août 2014, 20 euros).



TROIS EXEMPLES À SUIVRE

Le point commun entre ces entreprises est d'avoir su réinventer leurs modes de fonctionnement afin de favoriser la confiance en interne.

→ **Favi:** Cette fonderie picarde s'est réorganisée en minipôles de production autonomes où chacun n'est plus assigné à une fonction mais à un client ou encore à un marché. Les dispositifs de contrôle (comme les pointeuses) disparaissent.

→ **Poult:** Au sein de cette biscuiterie de 800 personnes basée à Montauban, les collaborateurs travaillent en groupes transversaux, sont associés aux décisions importantes, même les plus stratégiques, et peuvent contribuer à l'innovation (méthodes ou produits)...

→ **Gore-Tex:** Dans l'histoire de ce fabricant de vêtements, les hiérarchies traditionnelles s'effacent au profit d'équipes projet favorisant, en particulier, le travail en toute autonomie sur des idées novatrices. Chacun est évalué par ses pairs.

Faire confiance à l'autre, c'est aussi accepter qu'il puisse se tromper. Une attitude peu admise, en France...

→ Il est vrai que la question de la confiance pose aussi celle de notre rapport à l'échec. L'erreur est peu acceptée, en France. Dans l'absolu, il ne faudrait pas se dire «soit je gagne, soit je perds», mais «soit

je gagne, soit j'apprends», et considérer les échecs comme des opportunités d'apprendre.

Ainsi, à l'échelle individuelle, chacun doit apprendre à accepter l'échec et prendre confiance en soi. Il faut faire le distinguo entre son "moi" en tant que personne et son "moi" professionnel, afin d'être vraiment efficace, notamment dans des situations de négociation ou de conflit. À cela s'ajoute que, pour le manager, seule la confiance en soi autorise l'imperitence

« À LA NOTION DE POUVOIR (DE CELUI QUI DÉTENAIT ET DÉLIVRAIT L'INFORMATION SE SUBSTITUE CELLE DE PUISSANCE, QUI NAÎT DU PARTAGE. »

des équipes. Loin d'être négative, celle-ci peut être un carburant mis au service d'un projet, à condition, toutefois, que le manager ait suffisamment confiance en lui pour challenger les individus. Même chose côté collaborateurs: lorsque l'on recrute, il est important de prendre en compte, chez les candidats, la notion de résilience, qui se définit par la capacité à surmonter ses échecs. Les personnes les plus résilientes seront les plus puissantes. Pour les identifier et les intégrer à son organisation, il faut les interroger sur les échecs rencontrés et leur façon de les surmonter. Autrement dit, l'entretien doit tourner autour des compétences, et non pas être centré essentiellement sur le parcours du candidat. En France, il est rarement structuré de cette façon. À tort!

AV PROPOS RECUEILLIS PAR ANÉLIE MOYNOT



PLUS SUR
www.actionco.fr
Interview d'Isaac Getz: "Libérez enfin vos commerciaux!"