

L'art de mobiliser

Comment faire face à la désimplification des collaborateurs ? Comment remobiliser la chaîne managériale ? Patrick Krasensky, PDG de la société Eur'Egide, fait le point sur un sujet sensible.

On parle beaucoup actuellement de la motivation des cadres. N'est-ce pas le sujet "tarte à la crème" des conseils en management ?

Patrick Krasensky : Quand un manager ou un dirigeant fait appel à un conseil en management, il est souvent question de l'implication et de l'engagement de ses collaborateurs. Depuis quelques années, il se demande beaucoup comment motiver ses collaborateurs.

Est-ce un simple effet de mode ? Je pense surtout que derrière cette question se cache un vrai besoin. Car les études récentes sur le sujet font apparaître que les collaborateurs semblent "se désimpliquer". Les managers cherchent donc à mieux s'armer pour lutter contre ce phénomène.

Comment un dirigeant peut-il mobiliser ses collaborateurs ?

PK : Si on s'appuie sur le seul charisme du dirigeant, si on a à faire à un "Napoléon", il est possible de galvaniser les troupes et de déclencher un niveau d'énergie tellement important que les collaborateurs vont suivre. Mais on voit bien comment, ces dernières années, des "Commandator" comme Jean-Marie Messier ou d'autres sont allés au bout de ce système. Le charisme du dirigeant

d'entreprise n'est pas suffisant : il faut impérativement rechercher d'autres "ingrédients", d'autres "leviers".

Parmi eux, il y a en particulier le projet mobilisateur et fédérateur que le dirigeant doit mettre en place et partager. Si le dirigeant n'a pas cela en tête, tout le reste devient très artificiel.

La mobilisation est liée à la dimension collective de l'entreprise

Ce projet doit être suffisamment "excitant" pour embarquer l'ensemble des collaborateurs : il faut être capable certes de communiquer, mais surtout de co-construire ce projet avec les acteurs importants de l'entreprise, à réunir en groupe de pilotage. Ce groupe de pilotage va "challenger" le dirigeant tout au long de la construction de ce que certains appellent "le projet d'entreprise". Personnellement, je préfère l'appeler "vision stratégique de l'entreprise".

Vous parlez souvent de mobilisation des collaborateurs, est-ce très différent de la motivation ?

PK : A mon avis, le terme "motivation" relève de l'individualité. Les experts en



psychologie appliquée expliquent que la motivation est le ressort que l'individu va trouver pour agir. Cela s'applique aussi bien au travail qu'à la vie de tous les jours. On est motivé pour faire un sport, pour arrêter de fumer...

Pour un dirigeant, il est nécessaire de travailler sur l'individu. Mais c'est insuffisant. Prenons l'exemple des commerciaux : motivés par les primes sur objectifs, ils peuvent devenir de véritables mercenaires, qui roulent pour eux, sans s'impliquer dans le devenir de l'entreprise.

La mobilisation nécessite un haut niveau d'engagement de la part des salariés

A l'inverse, la mobilisation est liée à la dimension collective. Mobiliser, c'est embarquer une organisation vers un objectif précis et déclencher un fort engagement de tous les collaborateurs.

On se motive sur des aspects individuels et basiques, et on se mobilise sur des aspects collectifs, plus subtils et plus grandioses.

Dans le cadre de mon action, il me faut en particulier regarder comment un dirigeant va "mettre en mouvement" l'en-

(Suite page 2)



(Suite de la page 2)

Cette phase de découverte met à jour non seulement des réalités parfois négligées ou occultées, mais également les écarts de perceptions des différents acteurs., en interne comme en externe.

Sur ces deux constats, va s'organiser la mise en configuration de l'entreprise pour un meilleur déploiement de sa stratégie. Dans cette phase, des outils, adaptables aux différentes problématiques, apportent les ingrédients nécessaires aux prises de conscience, aux évolutions comportementales et permettent la mise en place de mesures objectives (taux d'engagement, taux de mobilisation) pour quantifier les résultats de la démarche engagée par l'entreprise.

Une telle approche ne supporte pas un travail "à blanc" mais doit s'inscrire dans une action de déploiement d'un

projet stratégique porté par la Direction Générale. La mise en dynamique des énergies, l'évolution durable des comportements, l'introduction d'une culture du déploiement, ne peuvent être initiées qu'avec un objectif ambitieux et mobilisateur, dans le cadre d'une fluidité opérationnelle retrouvée.

Toujours placé sous le contrôle de la Direction Générale, le Wave Management devient alors l'approche la plus éclairante pour engager des progrès sensibles et durables dans la chaîne managériale d'une entreprise. C'est enfin, et peut-être surtout, le moyen de mobiliser fortement toutes les parties prenantes de l'entreprise en les inscrivant de manière globale dans la vision et la stratégie de la Direction Générale.

W.B.



LE MEILLEUR DU PIRE

Félicitations de rigueur !

Avec l'été, approche la préparation des grands "shows de communication" de la rentrée, ces opérations de relations publiques, très prisées par les dirigeants, mais qui se révèlent être parfois une arme à double tranchant tant les dangers sont nombreux (auto-satisfaction, déstabilisation, voire démobilisation des troupes...). Prenons par exemple le cas de ce DG qui, lors d'une convention, se "prend les pieds dans le tapis" devant l'ensemble de ses collaborateurs.

Le dirigeant souhaite profiter de l'occasion pour féliciter publiquement l'équipe à l'origine d'un récent succès commercial, donnant ainsi un signe de reconnaissance fort et suscitant l'émulation. Le manager qui vient de passer plus de deux ans sur ce projet, est dans la salle, entouré de l'ensemble de son équipe. Malheureusement, notre DG remercie un autre manager et une équipe qui n'a jamais travaillé sur le projet !

Que penser de la mobilisation des collaborateurs bafoués ? Quelle énergie le dirigeant a-t-il insufflée à ses équipes ? Je vous laisse seuls juges...

Université d'entreprise : accélérateur de déploiement pour une direction générale ?

A l'heure de la "quête de sens" et de la "mobilisation des équipes", on peut s'interroger sur le boom des universités d'entreprise.

Expert mondialement reconnu, Annick Renaud-Coulon évoque avec nous les relations entre éducation, entreprise et emploi.

Pouvez-vous nous expliquer ce qu'est exactement une université d'entreprise ?

Annick Renaud-Coulon : Le terme "université d'entreprise" est un terme générique qui cache une grande diversité de réalités, allant du centre de formation jusqu'au centre de recherche et développement. En fait, les universités d'entreprise peuvent être des outils de ressources humaines ou des outils de direction générale selon les missions qu'on leur confie. C'est pour ces raisons de positionnement qu'il est extrêmement difficile de généraliser sur ce phénomène en plein développement partout dans le monde. Je me contente de dire qu'il s'agit de structures éducatives internes qui sont des espaces d'éducation et d'économie appliquées.

Est-ce devenu une "marotte" de dirigeant ?

A.R.-C. : Non, je ne le pense pas. Si c'était le cas, le phénomène aurait stagné voire disparu. Or il ne fait que croître.

Il existe de vrais besoins qui ne trouvent pas de réponse dans les offres éducatives classiques et ceci pour de nombreuses raisons.

Je citerais parmi elles l'avènement de nouvelles technologies dont le coût est inaccessible aux établissements académiques, ou encore les impératifs court terme des marchés qui imposent de trouver des solutions très rapides pour donner les compétences utiles aux bonnes personnes au bon moment. Les systèmes éducatifs nationaux sont partout en crise, de plus en plus confrontés à leur propre identité, à des carences budgétaires, à certains im-

mobilismes culturels.

Ainsi, la nature ayant horreur du vide, des structures éducatives nouvelles surgissent, qui répondent à des besoins nouveaux.

Je voudrais simplement faire remarquer que ce lieu de création et d'échange des savoirs qu'est l'université a toujours été entre les mains de ceux qui avaient un intérêt dans la transformation de la société. Les premières naquirent au Moyen-Âge sous l'obédience des puissants d'alors (l'église de Rome en particulier). Plus tard, au 18^e et au 19^e, l'université passa sous le contrôle de l'état laïc, avant de passer fin du 20^e siècle sous la gouverne du pouvoir économique.

L'université d'entreprise répond à des besoins non couverts par les offres éducatives classiques

Il ne s'agit donc pas d'une simple marotte de dirigeant, même si la globalisation des échanges a entraîné un certain effet de mode autour du phénomène. Nombreux sont les grands patrons qui

(Suite page 4)

(Suite de la page 3)

sont convaincus du bien fondé du financement dans la durée d'une structure de cette nature.

Y a-t-il des différences entre les universités d'entreprise selon les pays où elles sont implantées ?

A.R-C. : Tout à fait, et non seulement selon les pays mais aussi selon les cultures. Il existe également de grandes différences selon la place donnée à l'université au sein de l'entreprise elle-même. Tout va dépendre de la maturité managériale, du contexte social ou encore des défis à relever.

En France où prévaut une approche élitiste et jacobine en accord avec notre culture française, les universités d'entreprise ont pour la majorité d'entre elles à aider les dirigeants à accompagner les changements ou à transformer les organisations, ou encore à fédérer autour d'une culture commune.

En Inde j'ai pu voir à l'opposé d'un tel positionnement une université d'entreprise s'occuper entre autre, d'aider les petites filles des bidonvilles à apprendre à lire et à écrire. Aux États-Unis, au Brésil, en Grande-Bretagne par exemple, il est de plus en plus fréquent de voir des universités internes développer des programmes d'aide aux systèmes

éducatifs. Chez nous, je peux citer le cas de STMicroelectronics dont l'université a développé un cursus sur les microprocesseurs qu'aucune école d'ingénieur ne pouvait dispenser dans un temps rapide.

L'université d'entreprise est là pour donner du sens, fédérer et intégrer.

Quels sont les objectifs visés par les grands groupes lorsqu'ils se lancent dans l'aventure ?

A.R-C. : Le premier objectif généralement dévolu à l'université d'entreprise est l'intégration des collaborateurs par la culture d'entreprise. L'université met les personnes en situation de qualifier l'identité de leur entreprise, de lui donner une "âme" pour citer Alain Etchegoyen.

Cet aspect est crucial pour les multinationales qui ont des filiales un peu partout dans le monde et des dirigeants qui ont tendance à ne plus savoir très bien pour qui ils travaillent et pour quoi. L'université d'entreprise s'impose alors comme étant l'endroit privilégié pour permettre aux dirigeants de se créer des réseaux personnels de longue durée, de découvrir leurs pairs, les métiers et les valeurs de l'entreprise.

Pour donner du sens ?

A.R-C. : Exactement ! L'université est là pour donner du sens, fédérer, intégrer. Et cela est très important en particulier dans le cas de fusion acquisition où l'on a besoin d'apparaître le plus "armé" possible vis-à-vis des marchés et des clients. Mais son sens premier est bien d'être un espace de création et de partage de savoir. C'est dans l'éducation qu'elle puise sa légitimité.

Que pensez-vous de la formation tout au long de la vie ?

A.R-C. : La formule est très belle. Les philosophes comme Rousseau, Kant ou Montaigne ont bien tracé la voie de l'éducation tout au long de la vie. Ils disent en substance qu'une éducation est réussie si elle est inachevée. C'est parce que l'être humain est capable d'apprendre tout au long de la vie, qu'il cultive en lui son envie de savoir, qu'il demeure... en vie.

Un des grands problèmes de la société française jacobine est d'être dirigée par des élites qui pensent souvent n'avoir plus rien à apprendre en vertu de leur diplômes qu'ils considèrent comme une assurance tous risques.

Je vois combien les patrons des universités d'entreprise françaises ont des difficultés à intégrer leurs dirigeants dans

leurs activités, alors que ces derniers devraient être les premiers à désapprendre pour réapprendre, à créer et diffuser du savoir nouveau. Car est en jeu, la gouvernance de et dans l'interdépendance. Je pense qu'avec la mondialisation, ces comportements devraient très nettement s'estomper.

Cette forme de résistance à la formation n'existe qu'en France ?

A.R-C. : Non, on la rencontre également dans d'autres pays. Je voudrais tout de même signaler mon étonnement face au grand débat qui a eu lieu sur l'éducation fin d'année 2003 et début 2004. Il n'a été qu'un débat sectoriel. Avez-vous constaté que parmi les questions posées, le terme « entreprise » n'y figurait qu'une seule fois autour d'une préoccupation d'amélioration des relations entre l'entreprise et l'école ? L'entreprise n'était de toute évidence positionnée que comme un acteur de la formation professionnelle.

De ce point de vue, il me semble urgent de dire que les choses ont profondément changé. L'éducation étant enfin reconvenue comme un élément fondamental de la compétitivité des nations et bien sûr des entreprises, les universités internes sont en train de conquérir une place importante dans la chaîne éducative tout au long de la vie.

Que l'on se rassure ! La place en question s'inscrit davantage dans une complémentarité intelligente que dans une concurrence mortifère pour les systèmes éducatifs ! Mais c'est tout de même bel et bien une révolution silencieuse.

Propos recueillis par E.C.

TEMOIGNAGE

Aborder le papy-boom sous un angle différent

M. Jean Brunetti, Directeur de l'institut de Management du groupe Natexis.

"Le papy-boom est un sujet important, mais il n'est pas simple à traiter. L'allongement de la durée des vies professionnelles jusqu'à 65 ans et plus obligera en fait les entreprises à adopter un nouveau paradigme, pour l'ensemble de ses classes d'âge.

Chez Natexis Banques Populaires nous abordons ces sujets dans l'échange, sans segmenter de façon trop rigide les populations seniors/jeunes, en abordant la problématique générale des carrières. Nous menons par exemple une réflexion sur les types d'organisations qui nous semblent devoir devenir moins pyramidales et plus matricielles avec un plus grand nombre d'équipes travaillant en mode projet. Ces modes d'organisation devraient notamment favoriser les seniors, en s'appuyant au mieux sur leur expérience et leur capacité à créer du lien."



Les chroniques du Wave Management

sont publiées par la société Eur'Egide.
91 rue du Faubourg Saint-Honoré 75008 Paris.
Tel: +33 1 64 97 12 22.
Responsable de publication : P. Krasensky.
Avec la collaboration de É. Couvreur et W. Bardies.