

Votre nouvelle rubrique VAM

« Manager en période d'incertitude »

Nous avons demandé à Bruno Bortolotti, directeur du Cabinet B2consultants, expert en management, auteur du livre *Le Management positif®* qui connaît un vif succès, de nous faire partager son diagnostic du modèle managérial français et de nous éclairer sur les pratiques managériales à privilégier dans le contexte de forte incertitude dans lequel nous évoluons.

Épisode 1 : le contexte français d'incertitude et de défiance

De nombreuses études mettent en évidence un phénomène mondial qui touche plus particulièrement notre pays. Il s'agit de la défiance.

Le contexte de forte incertitude dans lequel évolue notre monde depuis la crise 2007 est de nature à accentuer ce phénomène qui a une influence aujourd'hui démontrée sur le moral et la confiance des peuples.

L'étude *World values Survey* menée en 2009 montre qu'avec seulement 21 % de confiance les uns dans les autres, les Français détiennent le record du pessimisme. À l'opposé, les pays du Nord de l'Europe sont les plus confiants avec des scores de confiance proches de 70 %.

Une autre étude menée dans 51 pays par *Gallup International* en 2011 confirme la déprime de la Vieille Europe au sein de laquelle les Français sont les premiers à broyer du noir. On peut noter l'optimisme de territoires émergents dont le Nigéria en Afrique, la Colombie en Amérique du Sud ou encore le Vietnam en Asie.

Est-ce à dire que la situation de la France est plus difficile qu'ailleurs ?

Non, bien au contraire. Au sein des

pays de la zone Euro, la France est parmi les pays les moins touchés par la crise. Pourtant, les Espagnols, les Italiens ou les Portugais sont plus optimistes que nous.

En France, depuis un siècle, notre richesse a été multipliée par dix, nous travaillons deux fois moins et vivons trente années de plus. D'ailleurs, les Français ne sont pas inquiets pour eux mêmes mais pour leur pays.

S'agit-il d'un « mal français » qui est réputé pour être « râleur »... ?

Non, cette défiance n'est pas culturelle car lorsque les Français sont satisfaits, ils le disent ; à titre d'exemple, ils reconnaissent majoritairement la qualité de leur système de santé, réputé pour être le meilleur du monde.

Ce qui est exact, c'est que les Français sont plus sensibles à l'inégalité illégitime. Quand les passe-droits et les conflits d'intérêts prennent le pas sur le mérite. D'ailleurs, la suspicion envers son prochain est devenue la norme dans notre pays : un Français sur deux pense que les chômeurs ne font pas d'effort pour trouver du travail (contre 30 % en Espagne, 18 % au Danemark ou 15 % en Suède).

Enfin, comment avoir confiance dans

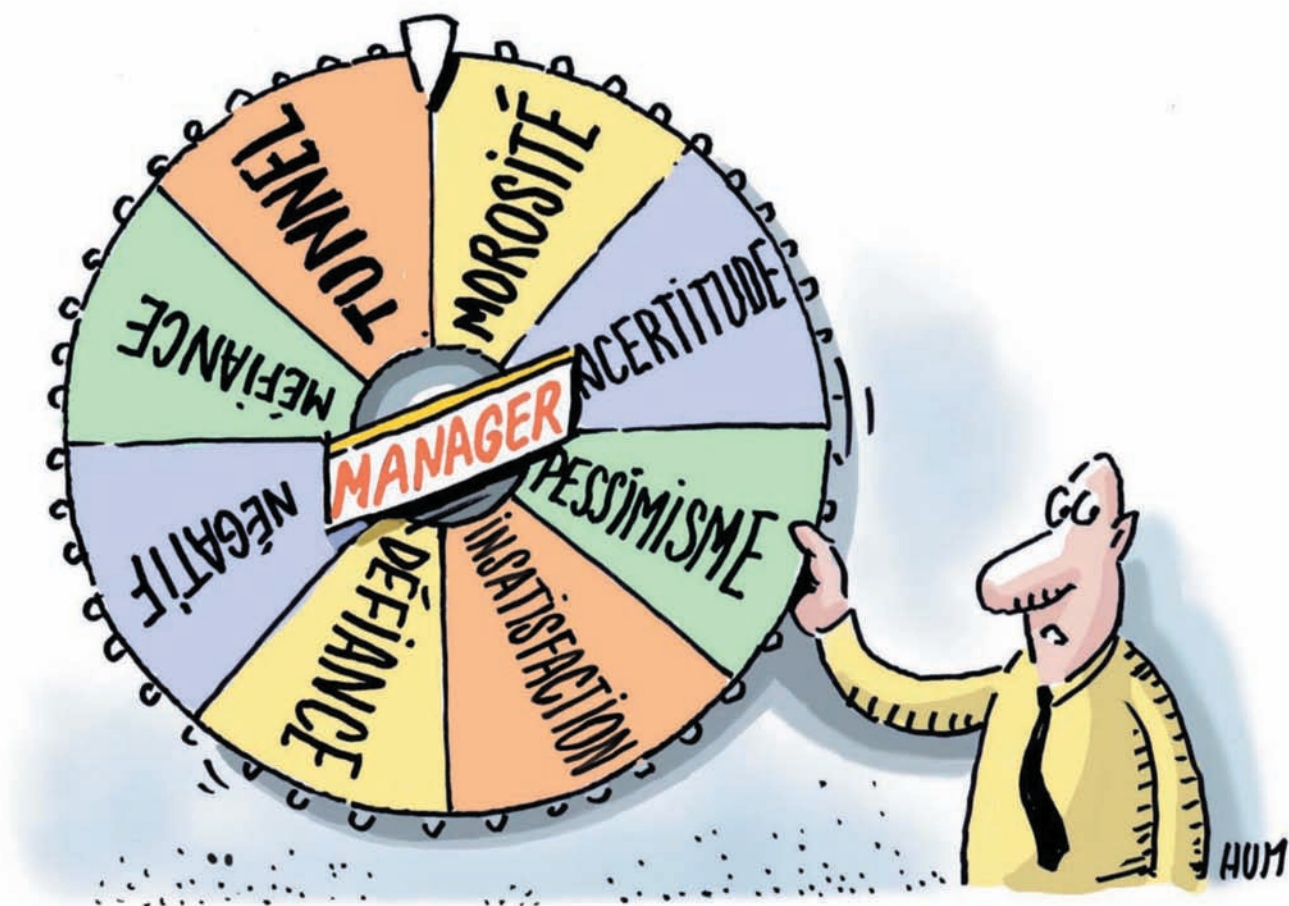
un pays où vous savez que personne ne vous rapportera votre portefeuille si vous le laissez tomber de votre poche ?

En fait, nos modèles sont tout simplement en train d'exploser sous les coups de boutoir des multiples crises (financières, économiques, écologiques, politiques...) qui nous assaillent, mettant ainsi à jour de gigantesques chantiers auxquels il nous faut désormais faire face.

Si l'on y regarde de plus près, la défiance s'agrège sur les trois principaux piliers de la société française : l'État, l'éducation et l'entreprise.

Les politiques ne parviennent plus à répondre aux attentes des citoyens, ce qui se traduit par une désaffection globale pour la politique et un nombre d'abstentionnistes qui est devenu majoritaire lors des scrutins de proximité.

Les enseignants ne parviennent plus à répondre aux attentes des étudiants qui jugent notre système éducatif « aliénant » et « le moins efficace » de tous les pays de l'OCDE. À titre d'exemple, la France est le pays où le temps consacré à la prise de notes des étudiants est le plus important pendant que d'autres pays privilégient des méthodes pédagogiques plus modernes et interactives.



Les managers ne parviennent plus à répondre aux attentes des salariés, ce qui se traduit par un désengagement massif des salariés français dont moins de 10 % sont positivement mobilisés dans leur travail (30 % étant négativement mobilisés et 60 % indifférents). Parmi les conséquences directes de ce mal-être des Français au travail, le plus haut niveau de conflit entre employés et managers des pays de l'Europe de l'Ouest, le stress et les dépressions dus au travail qui sont devenus un véritable problème de santé publique et un taux de suicide sur le lieu de travail qui défraye régulièrement la chronique. Les principales raisons de cette insa-

tisfaction grandissante des Français vis-à-vis de leur modèle sociétal sont les mêmes aux trois niveaux : l'État, l'éducation et l'entreprise.

Un sentiment d'inégalité dans un pays où l'ascenseur social ne fonctionne plus, créant son cortège de frustration notamment parmi les jeunes générations qui malgré un haut niveau d'étude ne sont plus en mesure d'accéder au même statut social que leurs aînées.

Le corporatisme à l'origine de ces 500 niches fiscales et des 600 régimes de retraites est un élément qui concourt à entretenir ce sentiment d'inégalité et donc de défiance. D'ailleurs, 45 % des Français pensent que

travailler dur n'apporte pas nécessairement le succès, alors qu'ils ne sont que 23 % aux États-Unis.

Une insécurité latente, telle une épée de Damoclès au-dessus de la tête de chaque citoyen. Insécurité vis-à-vis des biens, des personnes, des parcours scolaires mais aussi de l'emploi. Si la France se range parmi les pays où la protection de l'emploi est la plus élevée, elle fait également partie des pays où le sentiment d'insécurité dans l'emploi est le plus fort. À l'inverse des pays comme le Danemark qui arrivent à concilier une protection de l'emploi peu contraignante et un fort sentiment de sécurité des salariés.

Des conflits d'intérêt qui égratignent

régulièrement nos politiques et nos grands patrons à tel point que plus de la moitié de nos concitoyens pensent que pour arriver au sommet, il faut forcément être corrompu. Alors que c'est le cas de seulement 20 % aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Norvège.

La France se situe seulement au 25^e rang des pays en termes de transparence des pouvoirs publics, c'est-à-dire entre l'Uruguay et l'Estonie, alors que les pays du Nord de l'Europe sont au 1^{er} rang, le Canada au 6^e, l'Allemagne au 15^e et le Royaume-Uni au 20^e. Il se trouve d'ailleurs que moins les pays sont transparents, plus les déficits publics sont élevés.

Une hiérarchisation excessive de nos organisations où la responsabilisation individuelle et la prise d'initiative ne sont pas encouragées. Faute de quoi, nous ne libérons pas la créativité des collaborateurs, alors qu'elle pourrait contribuer à faire évoluer nos pratiques et nos méthodes. Sans doute du fait de l'héritage des monarchies passées, la France possède l'indice

de distance hiérarchique le plus élevé au monde où l'autonomie des managers est la plus faible, juste devant la Grèce.

Une distanciation croissante et un manque de communication chronique entre les élites et la masse. Des relais de proximité qui ne parviennent pas toujours à jouer leur rôle de courroie de transmission parce qu'insuffisamment formés et/ou positionnés.

Seuls 20 % des dirigeants français sont issus de la promotion interne. Ils sont 51 % au Royaume-Uni et 66 % en Allemagne.

Ce manque de proximité et de pédagogie est d'autant plus regrettable à un moment où il nous faudrait justement expliquer, convaincre et coopérer, afin de faciliter les changements indispensables à mener.

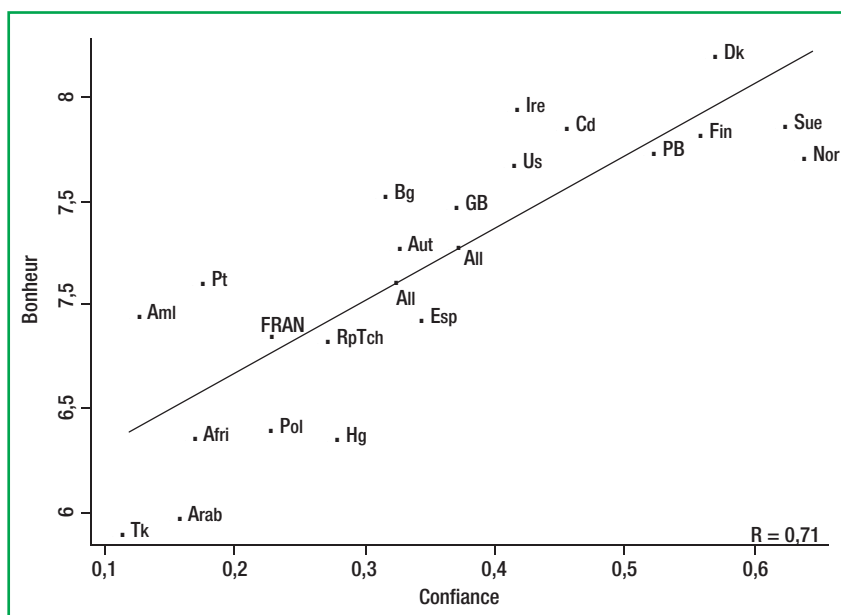
Cette perte de confiance des Français est à l'origine de comportements délétères comme l'individualisme, l'indifférence, voire l'incivisme ; en fait, nous sommes en panne de destin collectif. Comme nous le montre le graphique ci-dessous, le niveau de

confiance d'un peuple est directement proportionnel au bonheur ressenti. Cela place la France au niveau de la République tchèque... Et très loin derrière les pays d'Europe du Nord, les États-Unis, le Royaume-Uni ou l'Allemagne.

Sur le plan économique, la défiance a également un coût : d'après Yann Algan, qui a reçu le prix du meilleur jeune économiste en 2010 pour ses travaux sur la défiance, si la France avait un niveau de confiance comparable à celle des peuples des pays nordiques, nous gagnerions deux points de PIB par an.

Il est effectivement démontré que la défiance influence les investissements, l'innovation, le développement des échanges, le choix des actifs financiers, l'organisation des entreprises, la croissance, le niveau d'engagement des salariés... Ainsi les pays où la confiance est élevée et où les relations de travail sont peu hiérarchisées se spécialisent dans les secteurs où l'innovation et la recherche et développement sont prépondérantes. Classée 3^e dans le domaine de l'innovation en 1970, la France a été rétrogradée à la 14^e place depuis 2006, c'est-à-dire en dessous de la moyenne des pays de l'OCDE.

Les mêmes causes produisant les mêmes effets, la situation observée au sein de l'entreprise n'est donc en fait que le reflet de difficultés rencontrées au niveau des autres piliers de notre société, l'État et l'éducation. Cela démontre à quel point il est urgent de faire évoluer nos modèles (et nos mentalités) qui ne répondent plus aux attentes et sont devenus incapables de jouer leur rôle de protection vis-à-vis de la population. Cela est d'autant plus prégnant dans la



Source : Etude Values Survey 2009

période de forte incertitude que nous traversons sans doute encore pour plusieurs années.

À ce titre, dans le domaine du management aussi, « le changement, c'est maintenant » car au-delà du slogan, la perspective pour chaque entreprise de retrouver la confiance de ses salariés en les remobilisant à travers des pratiques managériales « positives » autour d'un véritable projet d'entreprise, est devenu plus que jamais un enjeu majeur sur le plan économique et social.

Dans le prochain épisode de votre rubrique « Manager en période d'incertitude », nous établirons un focus sur le modèle managérial français afin de mieux comprendre en quoi il est plus particulièrement impacté

par notre environnement de crises multiples. Nous essayerons également de répondre à ces questions : peut-on parler de crise managériale et quelles en sont les causes spécifiques en France ? Pourquoi est-il urgent de faire évoluer les pratiques managériales afin de redonner de la confiance aux collaborateurs ? En quoi les trois générations à notre travail ont-elles une

influence sur l'évolution de notre modèle managérial ?

Bruno Bortolotti

Directeur du Cabinet B2consultants

Sources chiffrées de cet article : études World Values Survey (2009) et Gallup International (2011)

La rubrique « manager en période d'incertitude » est téléchargeable sur le site Internet : www.b2consultants.fr

Pour en savoir plus

- **Un livre** : Le management positif®, par Bruno Bortolotti (en vente au prix de 24.90 € TTC sur www.b2editions.fr, www.amazon.fr, www.fnac.com, ainsi qu'en librairie).
- **Des formations** : le Cabinet B2 consultants propose des formations intra- ou inter-entreprises en management. Plus de 500 managers français ont déjà été formés par B2consultants au Management positif® !
- **Plus d'informations sur** www.b2consultants.fr ; par téléphone au 02 47 65 97 70 ; ou par courriel à contact@b2consultants.fr.

Formation Management Positif® Inter Entreprise

Les clés de la mobilisation positive des collaborateurs !

Dans un contexte d'incertitude et de défiance, comment concilier l'humain et l'efficacité ?

A ce jour plus de 500 managers ont été formés au Management Positif®

Formation éligible au DIF

Public

- Manager responsable d'une équipe quels que soient le domaine d'activité et la taille de l'entreprise

Prestation

- 3 jours de formation collective (2 jours + 1 jour) : 21 heures
- 1 diagnostic personnalisé réalisé auprès des collaborateurs et de la hiérarchie du manager à l'aide d'un questionnaire anonyme

Objectifs

- Intégrer la posture du manager moderne ainsi que les nouvelles attentes des collaborateurs et de la hiérarchie
- Adopter les pratiques managériales et les outils qui permettent d'optimiser la mobilisation positive des collaborateurs (12 principes)
- Faire prendre conscience au manager de ses pratiques managériales afin de les faire évoluer (diagnostic personnalisé)
- Mettre en place un plan d'action managérial ciblé

Modalités

Tarif : forfait individuel de 1950 € net de taxe comprenant les 3 jours de formation collective ainsi que le diagnostic personnalisé (collaborateurs et hiérarchie)

Financement : plan de formation entreprise, CIF, DIF

Lieu : Pôle Universitaire Léonard de Vinci – Paris La Défense (92)

Dates des formations : disponibles sur le site www.b2consultants.fr



INSTITUT LÉONARD DE VINCI
UNIVERSITÉ LÉONARD DE VINCI



Tél. : 02 47 65 97 70
contact@b2consultants.fr

www.b2consultants.fr

NB :
Le Management Positif® est une méthode protégée par Copyright France et la marque est la propriété du Cabinet B2consultants.