

LA QUESTION DE MANAGEMENT

COMMENT GÉRER LES FINS DE CARRIÈRE ?

PAR ÉRIC ALBERT
PRÉSIDENT DE L'IFAS

Parmi les mesures d'austérité que les pays en difficulté mettent en place, on trouve systématiquement le report de l'âge de la retraite. Dans le débat que soulève ce sujet, les partenaires sociaux ont beau jeu de faire valoir que l'on ne gère pas les fins de carrière autrement que par des propositions de sorties anticipées (ce que font les grandes entreprises qui ont annoncé des suppressions d'emplois récemment). Un salarié commence à être considéré comme senior à partir de cinquante ans. Or nos partenaires européens nous rappellent que bientôt l'âge légal de la retraite sera à soixante-sept ans. Soit plus de quinze ans de fins de carrière à gérer ! Ce sujet est souvent restreint à une confrontation générationnelle. Les plus âgés font valoir leur expérience,

leur capacité à prendre du recul, leur maturité ; les plus jeunes mettent en avant leur capacité d'innovation, leur adaptabilité et leur aptitude à se projeter dans le futur. Cela devrait permettre d'optimiser les complémentarités mais c'est rarement le cas. L'une des difficultés nouvelles est la rapidité d'évolution des techniques. Pendant des siècles, l'expérience et la pratique du métier étaient synonymes de maîtrise. Dans bien des domaines, ce n'est plus vrai. L'ancien est dépassé par le jeune qui s'adapte bien plus facilement à la nouveauté. Dès lors, à quoi servent la maturité et l'expérience ? Dans le champ de l'humain, ils sont de vrais avantages. Comprendre les autres, prendre du recul par rapport à leurs réactions, analyser les relations sont des compétences

qui s'améliorent avec l'âge pour peu que l'on y soit attentif. Partout où la psychologie est utile, de la négociation à la médiation en passant par la gestion des individus, la maturité est un atout. La psychologie nécessite d'observer et s'accommode bien de la lenteur. Il se trouve que la réussite des entreprises repose de plus en plus sur la capacité à faire travailler des individus ensemble. Alors que chacun attend qu'on lui porte une attention particulière, les managers n'ont pas de temps à leur consacrer. Un immense champ s'ouvre aux fins de carrière : l'humain. Cela suppose d'accepter de quitter des postures de pouvoir (et leurs rémunérations) pour entrer dans une contribution basée sur l'influence. ea@ifas.net

LE LIVRE

Le pouvoir donne-t-il la grosse tête ?

Jouer d'une grande liberté en dépit de lourdes charges, ne pas être entravé, avoir une emprise directe sur les événements, telles seraient les caractéristiques de l'ivresse du pouvoir, selon l'auteur Laurent Auzoult, chercheur en psychologie sociale. S'il déclenche des émotions positives (goût du risque, optimisme, etc), le pouvoir peut aussi corrompre ceux qui le détiennent, les conduire à des abus et modifier leur sens moral. Thématique d'une grande actualité, la question du pouvoir analysée en 100 « petites expériences » par l'auteur, se décline autant en contexte professionnel, étudiant que dans la vie de couple. M. J.

« Le pouvoir donne-t-il la grosse tête ? », Laurent Auzoult, éditions Dunod, 178 pages, 18,50 euros.

L'ACCORD

L'Isae adoubé aux Etats-Unis par Stanford et Berkeley

Joli coup double pour l'Isae (Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace), fruit de la fusion de SupAéro et de l'Ensica : l'école toulousaine d'ingénieurs vient de signer deux accords de coopération avec des institutions de premier plan aux Etats-Unis. Avec l'université de Berkeley (photo), il s'agit d'un partenariat pour une durée de cinq ans visant à développer la recherche, ainsi que les échanges d'étudiants et de professeurs. De son côté, la prestigieuse université de Stanford vient de confirmer sa reconnaissance des deux premières années de l'Isae comme équivalent d'un « bachelor of science » : les élèves de l'école française peuvent ainsi présenter leur candidature



au Master of Science de Stanford. Ces deux accords constituent autant de reconnaissances majeures à l'international pour la formation Isae. Ils ont tous deux été conclus sous l'impulsion de l'Executive Club de l'Isae, qui regroupe des anciens diplômés de l'école occupant (ou ayant occupé) des postes à hautes responsabilités dans l'industrie. J.-C. L.

SOCIAL La multiplication des conflits, les risques psychosociaux font émerger une nouvelle fonction

Les médiateurs s'installent dans les entreprises



Enfin ! Le 16 novembre, la directive européenne sur les professionnels de la médiation a fait son entrée dans le droit français. Du harcèlement aux problèmes de mobilité en passant par les tensions avec le management, les médiateurs auront les mains libres pour résoudre des litiges entre personnes, y compris dans l'entreprise.

Chez France Télécom, Jean-François Colin, ancien DRH passé par Air France et la SNCF, œuvre depuis février, aux côtés d'une douzaine de médecins du travail, assistantes sociales, juristes, responsables RH... « C'est une médiation au sens de l'ancien médiateur de la République : un travail collectif d'enquête sur le terrain, d'écoute des deux parties et de proposition de solution en interaction avec le management. Nous remettons de l'humanité dans des situations dégradées », explique-t-il. Pas question, cependant, de le solliciter d'un simple coup de fil. Le médiateur national de France Télécom ne se penche que sur les cas qui remontent via la hiérarchie ou les syndicats. Sur son bureau, 90 dossiers ont déjà été traités. Sa tâche est délicate : « Dans 40 % des cas, l'origine des difficultés remontait à plus de cinq ans. C'est dire l'écheveau à démêler ! » poursuit-il.

Connaissance et indépendance. Moins lourde qu'une procédure judiciaire, la médiation a pourtant tardé à entrer dans les mœurs. Au Centre de médiation et d'arbitrage de Paris, seuls 8 % des 280 dossiers

traités en 2009 relevaient du droit du travail.

Les risques psychosociaux ont changé la donne : « En tant qu'employeur, nous avons une obligation de résultats en santé au travail. Or les ressources humaines ne parviennent pas toujours à apaiser les différends. L'intervention d'un tiers neutre, considéré comme plus objectif par les salariés, permet de sortir de l'impasse », raconte Dany Millochau, DRH du groupe immobilier Valloire. Les professionnels de la banque, ont, eux, signé en

« Peut-on avoir une médiation indépendante quand la mission est payée par l'entreprise ? »

FRANCIS VERGNAUD,
DÉLÉGUÉ CFE-CGC, NATIXIS

juin, un accord qui fixe des modalités de recours à un médiateur, « reconnu pour sa connaissance de l'entreprise, mais indépendant des parties concernées ».

Cependant, des questions demeurent. « Peut-on avoir une médiation indépendante quand la mission est payée par l'entreprise ? » interroge Francis Vergnaud, délégué CFE-CGC chez Natixis. De plus, « payer un tiers extérieur à l'entreprise, qui réclame une posture d'indépendance pour régler un problème interne suscite des réticences », admet Marie-Claude Ayensa, auteur de « Souffrance au

travail, l'urgence d'une médiation vivante » (Editions A2Cmédias).

Soucieuses de ne pas divulguer leurs querelles, mais aussi d'économiser les 3.000 à 5.000 euros facturés pour des missions de médiation, « un nombre grandissant d'entreprises développent plutôt des référents internes à qui elles garantissent une neutralité d'intervention », observe Marie-José Gava, fondatrice de place de la médiation, qui a lancé, en octobre, une formation de médiateur du travail, destinée aux non-spécialistes. Au programme : acquérir une méthodologie, piloter un entretien, peaufiner sa neutralité, apprendre à recadrer les débats... Car « le médiateur n'est pas un enquêteur chargé de désigner des coupables ! Il facilite la communication sur l'origine du conflit et amène les parties à envisager d'autres façons de travailler ensemble », note Patricia Malbosc, présidente de PlanetMédiation.

Ainsi, Eurocopter a sensibilisé cinq salariés - médecins du travail, ergonome, assistante sociale et responsable diversité - à ces techniques : « Plutôt que de recourir à des médiateurs externes, nous préférons mobiliser des collaborateurs déjà impliqués dans la prévention des risques psychosociaux », relate Philippe Pezet, DRH France. La SNCF a formé douze consultants internes, qui, sans être médiateurs à plein-temps, sont sollicités, en cas de conflit, dans le plus grand secret. « Dans un contrat signé, les directeurs d'établissement et les personnes en cause s'engagent à une

confidentialité orale et écrite. Aucun rapport ne figure dans les dossiers du personnel », détaille Martine Sepiéter, responsable du projet. De quoi, aussi, favoriser la « médiation préventive », à même d'anticiper un conflit avant qu'il ne dérape, ajoute Marie-José Gava.

Les limites de la médiation

Toutefois, la médiation ne résout pas tout. « Une maltraitance cache souvent des problèmes d'organisation, de responsabilités floues, de postes mal définis », observe la psychologue Michèle Drida. Même discours de Laurent Rivoire du cabinet Secafi : « Si l'entreprise n'agit pas en parallèle sur les conditions de travail, cela revient à créer des couloirs humanitaires pour les salariés en souffrance, avec des médiateurs comme ambulanciers. »

Par ailleurs, la méthode se heurte à des réticences. En mai, un projet de décret, qui prévoyait un processus de médiation avant la procédure contentieuse aux prud'hommes a été désavoué par les patrons, qui l'ont jugé trop complexe et de nature à « faire perdre la main aux prud'hommes, cette magistrature professionnelle », selon Jean-Louis Jamet de la CGPME. Les syndicats, eux, ont dénoncé l'instauration d'une justice privée et coûteuse (600 euros pour rémunérer les médiateurs). « Appliquons déjà, les nombreux dispositifs, comme la conciliation, qui existent », lance Didier Porte, représentant FO.

NATHALIE QUÉRUEL

VIE DE BUREAU

Les sept péchés capitaux du courrier électronique

Près de 295 milliards ! C'est le nombre de mails envoyés dans le monde chaque jour en 2010, selon Royal Pingdom. Aujourd'hui, la planète abriterait 2,9 milliards de messageries, un quart étant professionnel. De quoi engendrer un cortège de dérives. Près de 90 % des mails reçus sont des spams. D'où l'urgence, aux yeux de Fernando Lagrana, professeur auxiliaire de management à la Webster University de Genève, pour qu'employeurs et salariés usent des courriels avec éthique. Ce dernier vient d'y consacrer une thèse qu'il défendra jeudi en décrochant son doctorat à Grenoble Ecole de management. Au fil des pages, cet ancien de France Télécom, devenu directeur des partenariats à l'Union internationale des télécommunications, a répertorié les « sept péchés capitaux les plus fréquemment commis dans le monde du travail en la matière ». Les voici :

LA DOUCE EXUBÉRANCE

Elle concerne les salariés zélés qui surchargent les boîtes, arrosant systématiquement des collaborateurs via la fonction « Répondre à tous ». Et que d'aller et retours de courriels portant la mention « RE, RE, RE » ! Une pratique d'autant plus superflue qu'à peine leur mail envoyé, nombre d'entre eux font irruption dans le bureau du destinataire ou l'appellent pour avoir une réponse immédiate, note-t-il.

L'IDENTITÉ MÊLÉE

Grand classique de ces technologies, coupables de gommer les frontières entre vies publique et privée. Quel collaborateur n'a pas reçu des photos de sa famille sur sa boîte professionnelle ?

LA FROIDE INDIFFÉRENCE

C'est un travers de managers peu scrupuleux. Dénonçant une possible « déshumanisation du management », l'auteur redoute une forme d'abus de pouvoir « électronique ». Par mail, certains managers, exhibent à tous leurs décisions. D'autres excluent sciemment, d'une liste de diffusion, un col-

laborateur, le privant d'informations. D'autres enfin choisissent d'ignorer délibérément les mails de certains émetteurs.

LA COLÈRE ENFLAMMÉE

Par mail, il est plus simple d'adopter un ton sec, cassant, que de vive voix. Facile aussi de prendre à parti d'autres collaborateurs, voire des managers, en copie des messages échangés. Ce comportement est exacerbé par le sentiment d'impunité que confère le confort d'un écran.

LA VÉRITÉ PERDUE

Fernando Lagrana s'en souvient encore. En Suisse, un parlementaire s'est servi de l'adresse mail d'un opposant pour diffuser aux électeurs un message erroné en son nom. L'enveloppe ou son contenu, peuvent être manipulés ou altérés pour nuire.

L'AMBIGÜITÉ COUPABLE

Certains se servent du mail, rédigeant des courriels ambigus ou prétendant ne pas comprendre le sens d'un message, souvent histoire de gagner du temps.

LA PORTE DES SECRÈTES

Enfin, se pose le problème de la supervision des messages par l'entreprise et du respect de la sphère individuelle, souvent considéré comme un droit moral. « Le mail ne doit pas devenir un outil de mauvais management », insiste l'auteur. Aussi, Fernando Lagrana milite pour former les collaborateurs à choisir un mode de communication en fonction des informations à divulguer et de leur public. De même, les entreprises doivent élaborer une politique relative à l'usage des technologies, où les comportements admissibles ou proscrits sont explicites. LAURANCE N'KAOUA

PLUS SUR LE WEB

Retrouvez tous les articles de la rubrique sur lesechos.fr/management et sur lesechos.fr/formation