

- MCS S'ASSOCIE À SYNERGENCE
- J'AI FAIT UN RÊVE : BONNE ANNÉE 2020
- DÉGRADATION DE L'IMAGE DES ENTREPRISES : UNE CRISE DE LÉGITIMITÉ DE LEUR GOUVERNANCE
- RETOUR D'ABIDJAN
- TAM TAM

### MCS s'associe avec Synergie

MCS et Synergie, c'est d'abord la rencontre de convictions communes : le management humain doit se concevoir dans une optique de développement durable, et la finalité du développement durable est avant tout sociale. D'où l'idée d'un rapprochement entre des démarches qui sont complémentaires en vue d'offrir aux entreprises et collectivités publiques, un ensemble d'expertises allant de l'anticipation et la maîtrise du risque environnemental à celles des risques sociaux.

Hubert Landier, fondateur de MCS, et Didier Livio, fondateur et président de Synergie, se connaissent de longue date. Ils fondent leurs pratiques d'intervention sur des principes éthiques communs : pour l'un comme pour l'autre, la réussite de l'entreprise ne peut se fonder durablement que sur une prise en compte des intérêts de ses différentes parties prenantes que sont les apporteurs de capitaux, les clients, les salariés et les collectivités publiques. Responsabilité sociale et responsabilité sociétale vont de pair.

A partir de ces convictions partagées, depuis plusieurs mois déjà, les équipes de MCS et de Synergie ont commencé à travailler sur des projets communs. Ce partenariat, qui a suscité beaucoup d'enthousiasme de part et d'autres, aura servi de préalable à un rapprochement institutionnel puisque Synergie entre dans le capital de MCS à compter de janvier 2010.

### Synergie, une agence conseil originale

Synergie a été créé en 1981 par Didier Livio et représente aujourd'hui l'une des principales agences en France capable de maîtriser simultanément l'ingénierie et la communication du développement durable.

Parmi ses savoir-faire, Synergie dispose d'une grande expertise en animation de processus de concertation complexe entre parties prenantes internes et externes, la définition et la mise en œuvre de stratégies de développement durable ayant un impact tant sur l'environnement, la structure sociale de l'entreprise ou ses modes de gouvernance.

Ces champs d'intervention appellent la réunion de compétences que Synergie est seule à rassembler : spécialistes de l'environnement, spécialistes de la communication institutionnelle, concepteurs et développeurs web, experts en e-learning.

## ► Une nouvelle étape pour MCS

MCS trouve son origine dans le Centre d'observation sociale créé en 1975 par un groupe de grandes entreprises et dont Hubert Landier était le secrétaire général. L'association d'origine est devenue une SARL en 1989 sous le nom de Management et conjoncture sociale (MCS). Les principales activités de MCS sont actuellement les suivantes :

- Formation et training en vue d'une meilleure connaissance et d'une meilleure pratique des relations sociales ;
- Analyse des situations conflictuelles et audits du climat social, en vue de la mise en œuvre d'actions d'amélioration.

Dans cet ensemble, MCS apporte son expertise en matière d'audits du climat social, développés depuis déjà de nombreuses années et qui se sont enrichis récemment de nouvelles techniques d'intervention et de médiation, ainsi que sa connaissance des relations collectives de travail en France.

Le référentiel MCS 2009 des 40 principales causes de dégradation du climat social fera l'objet d'une déclinaison en vue de différentes formes d'audit, qui porteront par exemple sur le respect des normes environnementales ou sur les risques psychosociaux.

Avec son entrée dans le Groupe Synergie, MCS pourra développer ces techniques d'intervention et d'audit, et entreprendre leur transposition dans des domaines connexes de la vie de l'entreprise. MCS permet en effet à Synergie de déployer son offre sociale dans une démarche d'intervention encore plus pointue et experte, parfait complément de son expertise environnementale et de sa connaissance des processus de concertation.

### **J'ai fait un rêve : bonne année 2020 !**

Oui, 2020 ! Que de problèmes résolus en une décennie ! Souvenez-vous de ce début d'année 2010. Le monde se trouvait alors en pleine crise économique et financière. Certains affirmaient qu'il ne s'agissait que d'un accident de parcours ; et d'ailleurs, les banques retrouvaient leurs vieilles habitudes. D'autres soutenaient que derrière la crise économique se profilait une autre crise, plus profonde, une crise de civilisation : crise écologique, crise des valeurs ; n'était-ce pas le développement des pays riches, fondé sur l'accumulation de biens matériels individuels, qui se trouvait condamné ?

Et pourtant, considérons, en ce premier janvier 2020, tout ce qui a changé en France depuis dix ans :

- Le problème des retraites a été résolu avec élégance : chacun désormais peut cotiser selon les modalités qu'il désire et obtenir le versement de sa pension à l'âge qu'il souhaite ;
- De même, les régimes de protection sociale ont-ils désormais gagné en souplesse, l'Etat se contentant désormais de soutenir les personnes en grande difficulté ;
- La durée du travail n'est plus un problème et varie désormais considérablement d'une entreprise à une autre, voire, au sein d'une même entreprise, d'un salarié à un autre ; certains souhaitent travailler plus pour gagner plus, d'autres souhaitent travailler moins ; et alors ?

- ▶
  - Les syndicats jouent toujours un rôle important dans l'entreprise ; ils sont désormais affiliés à des réseaux de services qui leur assurent documentation, formation et conseils juridiques, à l'exclusion de tout racolage idéologique ;
  - Le MEDEF a perdu à peu près toute influence et ne fédère plus que quelques diplodocus ; il a laissé place au REC, le Réseau des entreprises citoyennes, qui multiplie les initiatives conformes aux principes du développement durable qui le guident ;
  - Les relations entre l'Etat et les entreprises se sont assainies ; les pouvoirs publics font respecter, et très strictement, certaines prescriptions d'ordre public, mais ils ont cessé d'intervenir à tout bout de champ dans leurs façons de fonctionner ;
  - Le travail à domicile s'est développé à la faveur de celui des moyens de télécommunication ; les téléconférences en trois dimension sont devenues courantes ;
  - Le chômage a disparu comme par enchantement le jour où la faillite du régime d'assurance chômage a privé les chômeurs de toute assistance ; désormais, chacun s'efforce de développer une activité lui permettant de gagner sa vie, même médiocrement ;
  - Les modes de consommation ont beaucoup évolué ; les achats de biens durables et de produits recyclables l'emportent désormais sur la frénésie de consommation d'autrefois ; l'autoproduction tend à se développer ;
  - L'automobile figure désormais dans les musées et a laissé place à des véhicules électriques beaucoup plus légers, qui se louent quand on en a besoin.

On pourrait continuer. Bien sûr, de nouvelles difficultés sont apparues : par exemple, nombre de logements ne sont pas encore adaptés à la création d'un jardin urbain d'autoconsommation. De même, sur le plan international, un gros sujet d'inquiétude est apparu depuis quelques mois en ce qui concerne le tracé de la nouvelle frontière entre la Russie et la Chine, le long de l'Oural.

A part cela, si les Français, au début de 2010, avaient pu imaginer toutes ces transformations, nul doute qu'ils auraient eu davantage le moral. ■

**Hubert Landier**

## ANALYSE

### Dégradation de l'image des entreprises : une crise de légitimité de leur gouvernance

*Un sondage réalisé voici deux mois par TNS Sofres pour le compte du cabinet Altedia laisse apparaître une forte dégradation de l'image de l'entreprise aux yeux des Français. Cette image dégradée concerne principalement la grande entreprise et se trouve partagée par toutes les catégories de salariés, y compris les cadres. Parmi les motifs de ressentiment figurent en bonne place le poids des intérêts financiers et les rémunérations jugées excessives des hauts dirigeants.*

*Il en résulte que les personnes interrogées sont nombreuses à affirmer qu'elles n'hésiteraient pas, s'il le fallait, à recourir à la force contre leur entreprise. Les syndicats bénéficiant de leur côté d'une cote de confiance très réduite, il en résulte le risque d'actions plus ou moins désordonnées susceptibles à tout moment d'échapper à l'influence des négociateurs dûment mandatés. La voie se trouve ainsi ouverte à une radicalisation des rapports sociaux.*

*Reste à mieux cerner les raisons de cette dégradation de l'image des entreprises. On observera d'abord qu'elle n'est pas nouvelle ; elle se manifeste depuis le début des années quatre vingt dix, mais elle n'aura pendant longtemps suscité, venant du patronat, que de l'indifférence.*

### Les résultats de l'enquête TNS Sofres : le risque d'une radicalisation des relations sociales

Le divorce entre les salariés et les entreprises, s'il le fallait, se trouve confirmé <sup>1</sup> : 58% des salariés interrogés par TNS Sofres n'ont pas confiance dans les dirigeants de leur entreprise ou de leur administration ; il est vrai que les syndicats n'ont pas une cote beaucoup plus élevée : 53% des salariés ne leur font pas confiance. Quant au MEDEF, son image est tout simplement catastrophique : 85% de réponses dans le sens d'une absence de confiance.

Ces résultats globaux appellent plusieurs précisions :

- Elle touche principalement les grandes organisations. L'image des managers de proximité est bien meilleure que celle des lointains dirigeants des grandes entreprises ou des grandes administrations. De même, les jugements sont moins sévères lorsque les salariés sont interrogés sur l'entreprise où ils travaillent que lorsqu'ils s'expriment sur les entreprises en général ;
- Cette façon de voir les choses semble largement partagée par toutes les catégories de salariés, y compris les cadres. La taille réduite de l'échantillon (1005 personnes interrogées) ne permet pas, cependant, de produire de résultats précis. Quoi qu'il en soit, la crise de confiance apparaît comme générale et clairement centrée sur les grandes organisations. Ce qui leur est reproché, ce sont - dans l'ordre - les licenciements dans les entreprises qui font des bénéfices, la rémunération jugée excessive de certains dirigeants et le partage inéquitable des résultats entre actionnaires et salariés ;
- *La dégradation de l'image de l'entreprise est indépendante de l'intérêt éprouvé pour le travail. Bien au contraire, ils s'intéressent à ce qu'ils font, tout en exprimant l'idée qu'ils n'en tirent pas une juste reconnaissance, notamment en termes de salaire.*

Face à ce qu'ils reprochent ainsi à l'entreprise, les salariés sont une majorité (et nombreux parmi les cadres) à affirmer qu'ils sont prêts, s'il le fallait, à passer à différentes formes d'action. De telles actions, toutefois, ne seraient pas nécessairement animées par les syndicats. Les salariés semblent en effet privilégier l'action directe au détriment du rôle que jouent en leur nom les représentants du personnel. Cette tendance se trouve confirmée par les monographies de certains conflits récents analysés par MCS, lors desquels les délégués syndicaux se sont trouvés placés sous le contrôle étroit d'assemblées générales où chacun pouvait (théoriquement) s'exprimer.

<sup>1</sup> Celui-ci a fait l'objet de mon livre « Divorce à la française », Dunod, 2006.

## Du constat à l'explication : les causes du désamour

Les résultats de l'enquête TNS Sofres se présentent comme un tableau à la date du mois d'octobre dernier. Ils conduisent à se poser toute une série de questions.

Première question : cette dégradation de l'image des employeurs, sinon de l'entreprise elle-même, est-elle une conséquence de la crise ? La réponse est négative : des sondages plus anciens montrent que l'inflexion de l'opinion à l'égard de l'entreprise et de ses dirigeants remonte au début des années quatre vingt dix. J'ai montré dans « Divorce à la française » que les mouvements de l'opinion ont fluctué de la façon suivante :

- *Avant 1983 : mise en accusation de l'entreprise, compte tenu de l'aggravation du risque représenté par le chômage, selon des schémas idéologiques classiques ;*

- De 1983 à 1992 : redressement de l'image de l'entreprise ; celle-ci cesse d'être perçue comme un lieu d'exploitation, mais fait désormais figure de lieu d'épanouissement et de réussite ; ce revirement s'explique par l'échec des politiques étatiques face au chômage et à la mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation destinées à en finir avec le taylorisme et avec le diptyque décideur/exécutant. L'entreprise devient le lieu d'énormes attentes ;

- Depuis 1992 : la crise financière ayant suivi la première guerre du Golf génère, contrairement aux attentes, de nouvelles vagues de licenciements ; les dénationalisations et l'entrée en force des fonds d'investissement dans le capital des grandes entreprises françaises conduisent par ailleurs à un renforcement des préoccupations strictement financières au détriment de la dimension humaine de l'entreprise. Cette tendance s'est trouvée récemment renforcée par la dénationalisation de certains services publics et par l'adoption de critères de gestion empruntés au monde anglo-saxon.

Deuxième question : comment se fait-il que l'image des grandes entreprises soit-elle plus fortement dégradée que celle des PME, où les conditions d'emploi sont pourtant souvent moins favorables aux salariés ? Une formule pourrait résumer la réponse : aux yeux des salariés, « tous les patrons sont des salauds, sauf le mien, qui n'est pas si mal ». Le niveau de confiance se réduit au fur et à mesure de l'éloignement du pouvoir. L'encadrement de proximité a généralement une bonne image, celle du chef d'établissement un peu moins ; les « dirigeants de Paris » suscitent déjà beaucoup moins de confiance ; quant à ceux que l'on situe quelque part aux Etats-Unis, ils suscitent le plus souvent une défiance absolue. Ils se présentent comme porteurs d'intérêts étrangers non seulement à ceux des salariés, mais à ceux de l'entreprise elle-même, qu'il s'agirait pour eux d'exploiter au mieux de leurs intérêts à court terme, quitte à compromettre son avenir et les emplois qui en dépendent.

Cette image négative de l'entreprise, et plus particulièrement de la grande entreprise multinationale et cotée, semble ainsi se construire, dans l'esprit de chacun, de la façon suivante :

- Chacun puise, d'abord, dans sa culture familiale et scolaire ; l'expérience s'organise en effet à partir de présupposés : le discours parental, les préceptes appris auprès des professeurs, dans les manuels scolaires ; or, ils ne transmettent pas nécessairement une image a priori favorable de l'entreprise ;

- Il convient de tenir compte, en second lieu, de ce qui s'entend et se lit dans les médias ; or, ceux-ci rendent compte davantage de ce qui va mal que de ce qui va normalement ; on y prend connaissance de conflits, de vagues de licenciements, de scandales financiers ; il est aisé, à partir de cas d'espèce, d'en tirer une généralité ;

- Viennent, ensuite, les premières expériences de l'entreprise ; celles-ci ne sont pas nécessairement bien vécues ; les jeunes vivent souvent difficilement leur insertion professionnelle ; et nombre de stagiaires tirent une conclusion négative de la façon dont ils ont été accueillis et du travail qui leur a été demandé ;

- Tout ceci vient éclairer la vie quotidienne dans l'entreprise ; les « irritants » très concrets, vécus journellement dans le travail, servent de fondement à la construction d'une image plus générale de l'entreprise et de la façon dont s'y comportent les dirigeants ; par exemple, l'absence de réponse aux questions et aux suggestions d'amélioration conduira à estimer qu'ils méprisent le travail et les travailleurs.

Cette expérience de l'entreprise n'est pas une conséquence de la récente crise économique ; elle se sera alimentée des scandales financiers de ces dernières années, mais également des réformes de structures et des conséquences qui en résultent pour les salariés ainsi impactés. Les réformes dans les services publics, notamment, se traduisent souvent par des exigences plus fortes qu'elles n'étaient auparavant ; les agents subissent les conséquences de méthodes de management dont la mise en oeuvre est parfois mal conduite et mal comprise, ceci débouchant sur une mise en cause de leur finalité.

### Ce qui est en cause : une perte de légitimité de la gouvernance des entreprises

La dégradation de l'image des entreprises n'a pendant longtemps suscité que de l'indifférence venant du patronat. Si l'entreprise faisait l'objet de critiques ou d'a priori négatifs, c'était, selon certains de ses représentants, par la faute de l'idéologie marxiste, du contenu des manuels scolaires, ou encore, des préjugés véhiculés par les médias. Le patronat mettait pour sa part en avant les mérites de l'esprit d'entreprise, la contribution de celle-ci à la prospérité nationale et son apport à la création d'emploi. On aura vu ainsi le MEDEF s'efforcer de minimiser l'impact des « parachutes dorés » ou des salaires que s'attribuent certains dirigeants. C'est évidemment oublier que ceux-ci, même s'ils représentent un phénomène limité, présentent un caractère symbolique. Aux yeux des salariés, ils représentent un détournement de fonds.

Ce qui est ainsi en cause, c'est la légitimité de la « gouvernance » de l'entreprise. Les salariés étaient peu nombreux à s'indigner de l'enrichissement de fondateurs de grandes entreprises, qui ne faisaient que prendre leur part d'une réussite dont ils faisaient bénéficier la collectivité par la création d'emplois et de richesses. Ce qu'ils n'admettent pas, c'est la main mise de la collectivité financière sur la façon dont l'entreprise est dirigée et une répartition à leurs yeux inéquitable de la création de valeur. Ce qu'ils reprochent aux dirigeants, c'est de « rouler » pour les actionnaires et pour eux-mêmes au détriment de leur intérêt, voire même, au détriment de l'avenir de l'entreprise. A leurs yeux, ce sont des prédateurs, non des entrepreneurs.

On remarquera que le débat sur la gouvernance de l'entreprise n'est pas chose nouvelle. Face à la critique d'origine marxiste, il s'est longtemps organisé autour de l'idée d'une réforme de l'entreprise, d'un développement de l'actionnariat salarié et d'une participation des salariés à la fois aux résultats obtenus et à la définition des grandes orientations. Ce débat a cessé d'être d'actualité. Il a laissé place à un débat beaucoup plus restreint sur la façon dont les actionnaires devaient pouvoir se faire entendre d'une « technostructure » devenue bien trop indépendante aux yeux de certains d'entre eux. Les managers devaient être placés sous contrôle. C'est cette problématique qui, depuis plusieurs années, aura inspiré les positions du MEDEF. Or, les salariés en sont totalement exclus. Il n'y a pas à s'étonner ensuite qu'ils se fassent de l'entreprise, et plus particulièrement de la grande entreprise soumise à des intérêts financiers extérieurs à elle-même, une image négative. La conclusion va de soi : la crise ne peut, à leurs yeux, s'analyser comme un accident de parcours ; elle constitue le signe d'un dérèglement du système appelant des réformes de fond. Mais ces réformes, il y a tout lieu de penser qu'elles n'entrent pas dans les plans des puissances financières.

Hubert Landier

## FOOTNOTES

### ► Retour d'Abidjan

Je ne m'y étais pas rendu depuis une dizaine d'années. Sur le Plateau, au soleil couchant, balais des chauves-souris entre les grands immeubles. Beaucoup sont vides. En huit jours, je ne sortirai de l'hôtel que trois fois. Il n'y a rien à faire dans les grandes avenues du centre et, pour le Français que je suis, il n'y a que de mauvais coups à prendre.

Le séminaire sur « le management du risque social » que j'anime se déroule à l'africaine. Horaires improbables, mais atmosphère chaleureuse et témoignages souvent intéressants. Je retiens celui du DRH de la compagnie des transports urbains d'Abidjan. Il arrive à son président, me dit-il, d'être dans les dépôts à quatre heures du matin, à la prise de travail. Poignées de mains, encouragements, questions, explications aux machinistes. Il sait que c'est important. Bref, un vrai patron.

Il y a quelques temps, la paye n'est pas arrivée. Les caisses étaient vides. Il a réuni les représentants du personnel et il a expliqué. Evidemment, ils ont gueulé. Il s'est justifié, il a dit ce qu'il allait faire, sous l'œil d'une caméra. Une heure plus tard, l'enregistrement était diffusé en continu dans tous les dépôts. Les machinistes ont quand même continué à travailler.

Il y a dans l'entreprise une institution : il s'agit de Madame la Médiatrice. Elle ne rend compte qu'au président. Tout agent en litige avec la compagnie ou en conflit avec son patron peut s'adresser à elle. Et elle tranche. Il y faut à la fois beaucoup d'écoute, beaucoup de modestie et beaucoup d'assurance. En deux jours de séminaire, je me serai rendu compte qu'elle avait les trois qualités. Je suis heureux d'avoir découvert un mode de management typiquement africain - et qui marche.

Deuxième séminaire, cette fois pour une compagnie d'assurance, le Groupe NSIA. Direction ivoirienne, capitaux ivoiriens, présence dans la plupart des pays d'Afrique de l'ouest. Problématiques locales, loin des nôtres. La DRH Groupe, Florence Jones Dunkan, est pleine de finesse et très consciente de la nécessité d'une meilleure intégration de la problématique RH dans les décisions de gestion. La salle de réunion porte le nom d'Yvette Chassagne. Vous souvenez-vous d'Yvette Chassagne ? Moi, oui. Elle faisait partie de mes lecteurs ; je l'avais rencontrée deux ou trois fois alors qu'elle venait d'être nommée présidente de l'UAP. C'était en 1981. J'aimais sa liberté de parole. Issue de la promotion interne (elle avait été, je crois, déléguée CFDT), elle allait donner sa chance à un jeune employé ivoirien. Il est aujourd'hui le patron du groupe d'assurance qu'il a fondé et président du patronat ivoirien.

Enregistrement d'une grande émission à la Radio Télévision Ivoirienne. Je suis l'invité d'un journaliste talentueux et bien connu des téléspectateurs ivoiriens, Touré Junior (c'est le frère de Touré Senior, qui est également journaliste). Sur le plateau, des DRH, des syndicalistes, des profs. Justement, ils sont en grève. Je donne avec prudence mon avis sur les mérites du dialogue social. Le lendemain, j'apprendrai que le travail a repris alors que l'émission n'a pas encore été diffusée. J'en ferai la remarque en insistant bien sur mes pouvoirs magiques.

Retour à l'hôtel. Capitaux libanais, directeur français. Je le rencontre et il me parle de ses problèmes de management. Je lui demande ce qu'est devenu le Palm beach. C'était un bon hôtel, pas luxueux, mais qui avait du charme, caché dans la verdure, le long de l'océan, un peu à l'extérieur de la ville. Il appartenait à un vieux couple de Français. En 2004, les gens de Port Boué ont tout détruit. Tout. Ils ont emporté tout ce qu'ils ont pu emporter : les robinets, l'encadrement des fenêtres. Il ne reste plus rien. J'imagine qu'on aura aussi mangé les biches qui vivaient en liberté dans les jardins.

La Taverne, à Grand Bassam, aura eu plus de chance. Grand Bassam, ses bâtiments coloniaux qui pourrissent tranquillement le long de l'océan. Son atmosphère unique de nostalgie. Ses guinguettes le long de la plage, où l'on ►

## FOOTNOTES (SUITE)

► vient manger un poulet braisé que l'on plume devant vous. L'une d'entre elles a pris le nom de « Obama beach ». En attendant l'arrivée du poulet, avec Sié Coulibaly, mon hôte, qui s'efforce de développer son cabinet de conseil en RH, nous buvons notre Flag. Il me dit qu'il projette de créer, pour l'Afrique de l'ouest, un groupe affilié à l'Institut international de l'audit social. J'en suis vice-président. Je l'assure que ce serait en effet une bonne idée, à condition, lui dis-je, de ne pas en fixer le siège à Konakry. « Bien sûr ! ».

Dans ce qui fut la résidence du gouverneur, on a installé un petit musée, avec une présentation de costumes traditionnels. J'y retrouve ceux de mon petit peuple de la forêt, les Dans, et je pense à mon village de Boni, que j'espère revoir un jour (les esprits de la forêt viennent parfois me rendre visite, la nuit, pour me demander de ne pas les oublier). Les Dans, dont les masques, délicatement expressifs, sont parmi les plus beaux d'Afrique. J'en ai chez moi une belle collection.

Dans la boutique attenante au musée, j'ai justement acheté un masque, que je trouvais intéressant. Pour le retour en France, je cherche à le prendre en cabine. Bien sûr, et je m'y attendais un peu, l'arceau de sécurité se met à hurler. On va chercher le chef de la sécurité (un Français). Il me dit en riant qu'il ne peut tout de même pas me laisser passer avec ça (évidemment, mais j'ai quand même essayé). Il faut dire que les poils de la barbe de mon masque sont faits d'une centaine de balles de Kalachnikov. Donc, on l'acceptera (quand même), mais en soute. Là, problème. « Avez-vous le papier du ministère pour l'exportation d'œuvres d'art ? », me demande le flic. Sinon, il y a deux solutions, me dit-il finement, en me désignant le douanier : « ou bien on saisit l'objet, ou bien vous vous arrangez avec lui ». Bon, j'ai compris. Il faut que je mette la main à la poche. Voilà au moins une chose qui n'a pas changée. Retour à l'arceau de sécurité. Le flic de faction me demande si ça s'est bien passé, à la douane. Je lui dis que ça s'est surtout bien passé pour son collègue. Il sourit béatement : je viens de lui confirmer qu'il pourra réclamer sa part.

### ► Tam tam

- Le 7 novembre, Hubert Landier à « Rue des entrepreneurs », (France Inter), sur la remise en cause des formes de management génératrices de souffrance au travail. Opinion partagée par les différents experts interrogés : un management uniquement fondé sur la définition d'objectifs quantitatifs imposés d'en haut à chacun des salariés, sur un reporting impersonnel, sur des règles non expliquées, parfois difficilement applicables telles quelles mais dont la mise en oeuvre conditionne pourtant l'évolution professionnelle des intéressés, un tel management est porteur de mal être au travail qui explique les suicides déplorés dans certaines entreprises.

- Le jeudi 10 décembre, dîner au restaurant Drouand, à l'initiative de MCS et de Synergie, sur la dimension sociale du développement durable, avec Didier Livio et Bruno Rebelle ; débat avec une quinzaine de DRH et d'experts invités par Didier Livio et Hubert Landier. Ce que l'on peut retenir de ce débat : la sortie de crise appelle, venant des entreprises, une prise en compte des différentes parties prenantes. Une telle philosophie exige toutefois des formes de management associant les salariés à la réussite de l'entreprise. Au passage, nous annonçons notre rapprochement, un rapprochement qui se veut durable, bien entendu. ■

**Pour toute demande d'information sur NOS PROCHAINES MANIFESTATIONS,**

merci de nous contacter au : 01 44 52 89 89 ou par mail : [fouzia.naim@syneo.org](mailto:fouzia.naim@syneo.org)

Le catalogue des formations INTER 2010 est disponible sur nos sites internet :

il est téléchargeable sur notre site : [www.management-social.com](http://www.management-social.com)

[www.syneo.org](http://www.syneo.org)