

# RESEAUX

**FNCD**  
Fédération Nationale des Cadres Dirigeants  
Savoir réseaux garder

LA LETTRE D'INFORMATION

DES CADRES DIRIGEANTS

N° 3

JUIN 2015

SPÉCIAL ASSISES

20 mars 2015

Palais du Luxembourg

## INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET ÉTHIQUE

Ces 7<sup>èmes</sup> Assises « *Ethique et intelligence économique* » ont débuté par l'introduction du Président, **Guy SALZIGER**, remerciant les participants et les intervenants de leur présence.



Il fait part de ses bons espoirs quant au rayonnement de la FNCD en rappelant ses objectifs de contribuer à refonder le dialogue social et de promouvoir sa charte de déontologie avec ses 8 valeurs toujours d'actualité. Ensuite, il brosse un rapide tour d'horizon sur les actions de la FNCD depuis les Assises 2014 :

**Le baromètre social** annuel des Cadres dirigeants de la FNCD révèle que 90% des sondés sont heureux d'aller au travail malgré quelques soucis liés aux NTIC. Les priorités des sondés sont le maintien des compétences, la rémunération et l'évolution de carrière. La seule ombre au tableau concerne les relations avec les instances de gouvernance où plus de confiance et d'autonomie dans la prise de décision sont souhaitées.

Le combat de la FNCD sur la **représentativité** avec un collègue électoral des cadres dirigeants se poursuit avec sa contribution

en novembre 2014 sur le bilan de la loi de 2008 : mesures d'audience spécifique aux cadres dirigeants, prise en compte de plusieurs conventions collectives, reconnaissance de la FNCD comme confédération.

**En juin 2014**, la FNCD a été reçue au Ministère du travail et a fait part du souhait de participer à des groupes de travail (notamment sur les Risques Psycho-Sociaux) et d'être audité par rapport à sa contribution au bilan de la loi de 2008. Pour la FNCD les aménagements demandés doivent aider la démocratie sociale. Michel SAPIN s'était même engagé à examiner le sujet suite à l'amendement **CHERPION**.

Information récente : un entretien avec **Marguerite MOLEUX**, Conseillère de **François REBSAMEN**, a eu lieu le 28 mai. Des précisions vous seront apportées lors du prochain RESEAUX.

**En mars 2015**, une note technique a été envoyée à 7 sénateurs pour de nouveaux amendements dans le cadre de la loi Croissance et activité (dite loi **MACRON**).

Information récente : **Isabelle DEBRE**, Vice-présidente du Sénat, a répondu positivement, précisant qu'elle allait porter nos propositions.

Enfin, l'ouverture à d'autres réseaux pour renforcer la FNCD demeure un objectif permanent pour son rayonnement.

« *Point n'est besoin d'espérer pour entreprendre ni de réussir pour persévérer* » (*Guillaume 1er d'Orange-Nassau*) conclut **Guy SALZIGER**.

**Intelligence économique : responsabilité des décideur**

Dans son propos introductif, **Norbert TANGY**, Président de la Fédération Nationale des Cadres Supérieurs de l'Electricité et du Gaz (FNCSG), nous explique que nous sommes dans une société non seulement de droits mais aussi de régulation, via des pratiques telles que les codes, la déontologie, les règles d'usage etc... et précise quelques éléments de contexte : le « bas de la pyramide », le nouveau marché (associé au Big Data) échappe de plus en plus aux très grandes entreprises, notre pays peine à prendre le virage de l'intelligence économique par insuffisance des ressources dans les entreprises avec des dirigeants d'entreprises parfois éloignés du terrain des opérations.



**Brigitte DUMONT**, Directrice Responsabilité sociale d'entreprise du Groupe Orange et vice-présidente déléguée de l'ANDRH, intervient ensuite en soulignant d'abord le rôle des femmes qui est à développer. Elle précise qu'à l'heure du numérique, on entre dans une société de l'information qui bouscule les repères. Tout change : les modes classiques pyramidaux de pouvoir, les façons de communiquer, les liens avec autrui. L'accès au savoir et à la culture est bousculé également ainsi que les modes de production.

Le sujet touche donc la vie civile en général. Il s'agit d'une révolution qui nous interpelle. Comment l'accompagner et aller au bout ? A Orange, le numérique est un des éléments pour faire évoluer les comportements. C'est un outil de développement socio-économique et un catalyseur d'innovation au service de tous.

Orange, opérateur citoyen s'engage dans la révolution numérique, source de progrès pour que chacun en tire bénéfice. Ses produits et services sont au cœur de cette révolution car adressés à tous, y compris aux clients précaires. Il s'agit aussi d'inclusion via les offres d'accessibilité avec l'exemple du handicap pour lequel le numérique permet l'intégration. Il faut donc toujours plus d'innovations et de transformations.

Il faut aussi avoir la certitude de l'impact positif des activités ou au moins minimiser leurs impacts négatifs : comment travailler ensemble sur le partage de création de valeur, être en adéquation avec les parties prenantes, guider chacun en confiance ?

Des comportements exemplaires sont donc à développer comme la charte de déontologie développée chez Orange : relations entre collègues, avec les écosystèmes, compréhension sur la gestion des conflits d'intérêts, capacité à répondre aux questions qui peuvent se poser, points de repères...

En 2012, une politique interne dans les cadres de la *compliance* a été portée pour alerter les collaborateurs sur la lutte contre la corruption, les responsabilités et moyens à leur disposition.

Orange souhaite en outre pouvoir apporter des solutions qui vont donner à des entrepreneurs nouveaux plus de capacité pour se développer comme les incubateurs en Afrique avec le soutien aux écosystèmes locaux. En France, c'est le soutien aux entreprises de l'entrepreneuriat qui offrent services et produits au bas de la pyramide. Le soutien financier du Groupe offre de belles surprises : pépites high-tech mais aussi des réalisations comme La Ruche (espace collaboratif pour entrepreneurs sociaux) présente non seulement à Paris mais aussi en province. Cet accompagnement socio-économique permet la redistribution de la valeur, la création d'emplois (cercle vertueux). Cette « économie intelligente », c'est aussi l'accompagnement au développement des pays où Orange est engagé comme opérateur. L'activité du Groupe doit pouvoir stimuler celle des autres. Ces « éléments de confiance » doivent permettre de développer culture et économie, mais aussi les aspects sociaux.

Un français sur deux pense que la Responsabilité Sociale d'Entreprise procède de la performance de l'entreprise. Il faut

donc être attentif à ce que les activités permettent l'épanouissement des personnes, des entreprises et des territoires ...



Ensuite, **Franck DECLOQUEMENT**, Expert en intelligence économique (IE) au sein du groupe Ker-Meur, Professeur à l'IRIS (Institut de Relation Internationales et Stratégiques) présente les bases de l'Intelligence Economique (en rappelant que la thématique de l'IE date du Moyen-Age.

Depuis le rapport **MARTRE** en 1994, on connaît la réalité peu affichée en matière de compétitivité d'entreprise (adversaires économiques, voire compétition entre alliés). En 1995 est créé un comité pour la compétitivité et la sécurité économique et en 2003 est publié le rapport **CARAYON**, **Alain JUILLET** est nommé Haut-Commissaire en charge de l'Intelligence économique jusqu'en 2009. De 2009 à 2013, c'est **Olivier BUQUEN** qui est à la tête de la Délégation Interministérielle à l'Intelligence Économique avant que **Claude REVEL** ne lui succède.

Le débat ne date donc pas d'hier. 4 paradigmes définissent concrètement la grille de lecture de l'IE :

- **La guerre économique** : la vision économique est issue du militaire (approche **MADY**). Au quotidien nous sommes sur des démarches pratiques qui se déclinent du stratégique au pratique. Sur la valeur, on tend vers le patriotisme à l'américaine (valeurs du régalien, frontières de la cellule), c'est la culture offensive où on anticipe. La stratégie, c'est le protectionnisme, la légitimité, contre l'ingérence voire l'espionnage – attention : ne pas confondre espionnage, renseignement et IE...

- **La sécurité économique** : l'espace de référence est déterminé par l'Etat et les pôles de compétitivité pour générer de la valeur. La vision de l'économie est sanctuarisée par des partenariats public-privé. La réalité perçue, ce sont les menaces (invasion, vols...), les valeurs (l'égalité, l'éthique). Ici, nous ne sommes pas dans l'offensif – cf '*Petit traité d'ingérence économique*' – on se focalise sur des éléments d'actions conjointes pour avoir des effets globaux afin de capter les savoir-faire car les ressources principales sont les hommes.

- **La compétitivité économique** est en

référence à l'économie libérale avec ses forces, ses faiblesses, le marché offensif et défensif, la rentabilité, la veille technologique le lobbying...

- **La diplomatie économique** ou d'influence intègre tous les autres aspects et le monde entier car la réalité est systémique. On agit en commun pour obtenir l'effet final recherché : multilatéralisme en harmonie, respect de l'environnement, vigilance, RSE, management responsable, prisme de l'utopie et humanisme.

Enfin, **l'économie de l'attention** doit transformer l'IE en création de valeur : gestion des perceptions, pendant économique des opérations dites psychologiques.



### Managers et leaders responsables :

**Philippe DETRIE** présente son dernier ouvrage : '*Manager au XXIème siècle*'.

**Philippe DETRIE** est le Président-fondateur de la Maison du Management et fait partie de la '*Ligue des optimistes*'. Il nous présente la Maison du Management comme un lieu de rencontre, apprenant, stimulant et inspirant pour dynamiser le management.

« '*Manager au XXIème siècle*' est un essai qui est parti d'une première constatation qui est que les managers ne sont pas bien dans leur peau. **Les 3 causes principales sont : la déstabilisation, le découragement et cela se termine par le désengagement.**

On vit aujourd'hui au XXIème siècle d'énormes changements. C'est une transformation globale et radicale. 10 mouvements qui sont déjà à l'œuvre et qui n'existaient pas encore au XXème siècle ont été sélectionnés pour cet essai :

- . **L'accélération**
- . **La mondialisation**
- . **La révolution du numérique**
- . **La financiarisation de l'économie**
- . **L'effritement des institutions et des idéologies existantes**
- . **La féminisation du monde occidental**
- . **Le développement durable**
- . **La montée de l'émotion sur la raison**
- . **Le vieillissement de la population**
- . **L'émergence dans les pays riches de la qualité de vie au travail.**

C'était un parti pris de dire que ces 10 challenges du XXI<sup>ème</sup> siècle vont bouleverser les organisations et donc le métier, la fonction de manager.

Comment un manager peut-il faire face à ces changements irréversibles et déstabilisants ? Les organisations, qu'elles soient privées, associatives ou publiques doivent intégrer ces conséquences et ces mutations, mais pour la plupart d'entre elles, c'est se transformer pour rester pérenne. Cela devient un enjeu de management.

Le management des organisations est défini comme l'art de créer le contexte optimal pour mettre en œuvre une stratégie, c'est également l'art d'animer une équipe pour atteindre un objectif et de permettre à chacun de ses collaborateurs de progresser.

### Comment fait-on pour se transformer ?

La répartition des activités est toujours d'actualité. Nous sommes passés d'une organisation verticale, hiérarchisée à un fonctionnement beaucoup plus horizontal, fluide, qui se développe sous la forme de réseaux hétérogènes. C'est donc 'savoir réseaux garder', 'réseaux créer' même. Les traditionnels clivages entre clients, fournisseurs, partenaires et employés, ont tendance déjà à s'estomper, le management évolue vers plus d'attention portée à l'homme, au contexte et aux impacts.

Le management ne s'enseignant pas, il est confié à des élites sélectionnées sur des critères intellectuels beaucoup plus rationnels que relationnels. On privilégie le diplôme au service rendu, l'ancienneté à l'humanité.

**Le manager du XXI<sup>ème</sup> siècle est défini par 4 points : l'ouverture, l'agilité, la relation et la coopération.**

**L'ouverture**, c'est la mondialisation qui nous oblige à le faire.

Dans un monde hyper connecté, l'enrichissement vient du partage de l'information auquel nous sommes tous soumis.

L'ouverture c'est aussi l'accélération du numérique (Internet), comparable à la révolution industrielle, qui elle-même va créer de la réactivité. Il faut rester connecté et s'adapter.

**« Un monde à haut débit impose des managers à haut crédit »**

**L'agilité** : pourquoi doit-on être plus agile aujourd'hui et particulièrement le manager ?

Cette accélération devenue normale implique pour le manager du XXI<sup>ème</sup> siècle d'être beaucoup plus réactif et comme on ne peut plus prévoir ce qui va se passer, il doit réguler, compenser en temps réel.

Il faut réduire notre distance hiérarchique

avec les gens. La vision anglo-saxonne dit que le chef n'est pas l'ennemi alors qu'en France nous sommes en logique de confrontation. Pour exister, il faut être contre.

**L'attention** : aujourd'hui, au XXI<sup>ème</sup> siècle c'est le réexamen très fort des rapports de l'entreprise avec la société. De nos jours, l'enjeu pour les entreprises ce n'est plus de combattre, ce que l'on veut c'est faire évoluer le monde du travail pour mieux vivre en général. Avant, l'organisation de l'entreprise était face à son marché. Maintenant elle est face à la société et c'est beaucoup plus large, cela veut dire qu'il y a beaucoup plus de contraintes, de partenaires. Elle doit être pollinisatrice et non destructrice.

Que peut faire le manager ? Il doit être exemplaire et crédible. Il est essentiel d'être crédible pour ses collaborateurs, de faire preuve d'honnêteté, d'intégrité, de ne jamais transiger sur l'éthique ou le sens moral, de reconnaître ses erreurs. La crédibilité est mère de la confiance car « - Un manager qui n'est pas cru est cuit ». L'autre point étant de mesurer aussi l'impact de son management. »

**Philippe DETRIE** conclut en citant **Olof PALME**, Premier ministre d'état suédois, « La société doit être exigeante envers les forts et douce envers les faibles », et en affirmant qu'il a l'impression que nos entreprises pratiquent exactement le contraire : elles précarisent les fragiles et font la promotion des gagnants.



**Emmanuel TONIUTTI** est Président de l'International Ethics Consulting Group (IECG), il entraîne les directions générales à mettre en œuvre leurs décisions stratégiques en cohérence avec les valeurs humanistes. Il est Docteur en théologie de l'Université Laval au Canada et Professeur de leadership au sein de l'Exécutive Education de HEC Paris, il prépare les futurs dirigeants à une nouvelle vision du monde des affaires.

Son dernier livre : 'Le leadership de l'amour' doit se prendre comme une vision du

monde, fondée sur sa propre expérience et non comme une 'vérité vraie', sur un thème : 'Comment essayer de prendre des décisions qui soient cohérentes avec la stratégie de l'entreprise et des valeurs humanistes qui font appel à cette dimension de l'amour'.

'Le leadership de l'amour' se présente sous la forme de 4 grands chapitres :

- Le leader et leader responsable
- Le courage
- L'amour
- La mise en pratique du leadership de l'amour.

### Le leader et le leader responsable :

Le leader crée de la valeur actionnariale, le leader responsable de la valeur partenariale. Les leaders gèrent leur énergie de façons différentes, selon **trois possibilités** :

- **Autonomie** : il se donne sa propre loi, l'énergie vient de lui-même (**Bernard MADOFF** : pyramide de Pongi)
- **Hétéronomie** : l'énergie vient de l'extérieur (Apple, **Steve JOBS** « avec l'aide de Dieu »)
- **Théonomie** : l'énergie vient de soi et de l'extérieur (enthousiasme et charisme).

Il y aussi deux sortes d'éthique : l'éthique déontologique 'Aime ton prochain comme toi-même et ne fais pas à autrui ce que tu n'aimerais pas que l'on te fasse à toi-même' et l'éthique conséquentialiste (mesurer les conséquences de ses actes). Le frein au leadership responsable est le courage.

### Le courage :

Pour Aristote : « c'est le juste équilibre entre la lâcheté et la témérité ». Pour les Grecs, c'est la vaillance, la force et l'énergie de combattre. Le principal frein est l'angoisse et la peur. Il faut mettre à jour cette angoisse (liée à 3 éléments : l'angoisse de l'existence, de l'absurde et de la condamnation), l'explicitier et identifier ses peurs (il existe 9 peurs : Le conflit, l'imperfection, l'inutilité, l'échec, l'abandon, le vide (affectif), l'autorité, la souffrance et la faiblesse). Pour chaque type de personnalité, une peur domine. Il faut identifier son type de peur. Chaque peur génère des forces sur lesquelles s'appuyer. Confucius a dit : « si tu as un problème et que tu n'as pas de solution, tu es le problème ».

### L'amour :

L'amour c'est la violation de l'intégrité de l'autre. Faire entrer l'autre dans son monde. C'est une fusion (éros). L'amitié, c'est le respect de la différence de l'autre (Philia). Toute fusion se transforme en Philia pour un amour durable. Il faut s'aimer soi-même pour aimer les autres : « aime ton prochain comme toi-même ».

### Mise en pratique du leadership de l'amour :

Il s'agit de voir dans le visage de l'autre sa propre humanité : création de valeur partenariale par le respect des différences et l'enrichissement via ses différences. Les valeurs restent un concept « littéraire » ; il est important de s'entraîner à vivre les valeurs sous stress car ce n'est pas naturel

### L'entraînement comporte 5 questions :

- Quelles sont nos émotions ?
- Quelles sont les faits ?
- Quels sont les objectifs à atteindre ?
- Quelles sont les parties prenantes ?
- Quel est le plan d'actions ?

Dans l'entraînement, il faut que tout le monde s'exprime et sache dire le négatif. Cela crée le sentiment d'appartenance et de performance.

A l'international, cela se complique ; le grand défi est de traduire les valeurs en termes de comportements. Il faut donner du temps aux équipes, donner ce que l'on a le moins à ceux qui en ont le plus besoin.

Trois facteurs majeurs sont à travailler : l'émotion, l'adaptation et l'hygiène de vie. Sous stress, quatre obsessions apparaissent : l'argent, le pouvoir, la jalousie, le moi.

### Semaine de la francophonie oblige !

Cette matinée se termine par la présentation d'**Odile CANALE**, Chef de la mission emploi et diffusion de la langue française au ministère de la culture, du 'Guide des bonnes pratiques linguistiques dans les entreprises'.

Ce guide comprenant 50 bonnes pratiques a été réalisé à partir d'interviews d'entreprises

internationales.

C'était un peu une gageure de vouloir associer éthique des entreprises, intelligence économique et manager/leader dans une vision humaniste, chargée de références historiques.

Ce fut une matinée bien remplie et réussie avec des interventions très appréciées par l'assistance...

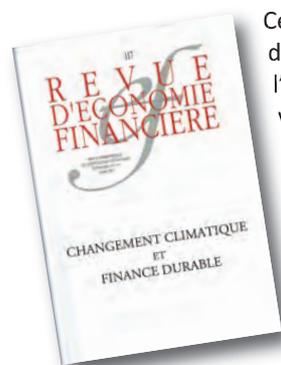


# LIRE

## CHANGEMENT CLIMATIQUE ET FINANCE DURABLE

Revue d'Economie Financière N° 117

Les oracles médiatiques ont déjà fait de 2015, l'année du « grand rendez-vous historique de l'avenir de notre planète ». C'est ainsi que la conférence mondiale dite « climat » (cop 21) se tiendra à Paris, en fin d'année, précédée de peu de celle d'Addis Abeba, centrée sur le développement durable.



Certes la lutte contre le réchauffement climatique, les risques multiples qui y sont liés, ont déjà fait l'objet de diagnostics nombreux et convergents, émanant tant des économistes que du monde politique. Mais l'interrogation sur la capacité de la communauté internationale, de passer des discours alarmistes ou volontaristes à l'action collective, reste prégnante.

Dans ce sens le grand mérite de cette nouvelle parution de la Revue d'Economie Financière, qui est aussi un hommage à **Edmond MALINVAUD** qui vient de disparaître, consiste à élargir le champ de la réflexion en présentant le secteur de la finance, contrairement à une « intuition première », comme grande partie prenante des responsabilités dans ce combat.

Ainsi **Jean BOISSINOT** (DGT) et **Patrice GEOFFRON** (Professeur à Paris Dauphine) conduisent avec une dizaine d'experts, une réflexion qui porte sur l'évaluation des risques financiers en la matière et sur les questions qui accompagnent le choix des activités à financer.

Les liens entre le changement climatique et la finance durable qui font l'objet d'un éclairage lumineux de **Pierre René LEMAS** de même que les risques climatiques et les besoins de financement amènent des développements approfondis ainsi que les outils et mécanismes financiers, susceptibles d'apporter des réponses.

Des thèmes qui rejoignent des préoccupations plus anciennes liées à la crise financière de 2008 avec le sujet incontournable que développe **Jean BOISSINOT** sur la capacité de la finance à se mettre au service de la Société.

Le concept d'une finance durable, respectueuse de l'environnement, et œuvrant au développement économique et social, est-il susceptible d'émerger de ces rendez-vous de 2015, sous la pression de la Société et d'une prise de conscience salutaire des acteurs du secteur ?

On ne peut que le souhaiter.

Cette remarquable parution apporte indiscutablement une contribution essentielle à cette réflexion pour notre avenir et celui de nos enfants.

A ne pas manquer.

Jean-Louis CHAMBON  
Président du Prix TURGOT

## LES CADRES SUPÉRIEURS ET DIRIGEANTS FACE AUX PROFONDES MUTATIONS DU MONDE ACTUEL

### Interview de Pierre SABATIER



Ingénieur agronome, **Pierre SABATIER** s'est spécialisé dans la stratégie financière avant de cofonder en 2009 le cabinet indépendant de recherche économique et financière PrimeView, dont il est aujourd'hui

président. L'ambition de PrimeView est d'apporter à ses clients une acuité supérieure quant aux évolutions potentielles des modèles économiques et sociétaux, et d'en déduire ainsi les opportunités et les risques pour les entreprises et sur les marchés financiers.

Auteur de plusieurs ouvrages, **Pierre SABATIER** est membre du Cercle Turgot et co-fondateur du think tank 'Les Econoclastes' qui vise à faire part à partir des expériences de terrain, des évaluations des politiques économiques mises en place, non seulement sur l'Hexagone mais au-delà.

Il donne de nombreuses conférences à succès à travers la France auprès des cadres et dirigeants d'entreprise et accompagne des Comités de Direction de grands groupes pour leur permettre de prendre de la hauteur sur leur environnement économique et décaler leurs regards pour optimiser leurs décisions stratégiques.

**Les cadres supérieurs et dirigeants constatent une financiarisation croissante des entreprises avec une vision court terme développée au détriment d'un véritable entrepreneuriat ; qu'en pensez-vous ?**

**PS :** Toute entreprise a besoin d'un dialogue équilibré entre la vision financière de court terme, celle du propriétaire et la vision économique ou entrepreneuriale de moyen/long terme qui doit être portée par les dirigeants. Or, les entreprises européennes après avoir vécu sur un modèle de type capitalisme rhénan durant 30 à 40 ans ont commis l'erreur à la fin des années 1990 et au début des années 2000, en voulant imiter le modèle anglo-saxon, de transformer les dirigeants d'entreprise en propriétaires. Cette inflexion a déséquilibré la conduite des entreprises au seul profit du temps court, au détriment donc du temps entrepreneurial et de la stratégie de l'entreprise. On récolte aujourd'hui les fruits de ce qui a été semé : financiarisation et court-termisme des entreprises.

**Certains cadres supérieurs et dirigeants ont le sentiment d'être coupés de la Tête de leur Groupe et doutent de**

**leur positionnement...** (\*ndlr : Baromètre FNCD)

**PS :** La période actuelle ne relève pas d'une crise mais d'une mutation profonde qui remet en cause le modèle existant sur lequel ont été bâties nos entreprises actuelles. Il s'agit donc d'un changement de cap incontournable pour les entreprises, un phénomène mondial qui ne se vit que une à deux fois par siècle. Face à cette gigantesque difficulté d'un écosystème qui bouge, les entreprises n'ont pas le choix : elles doivent se transformer à brève échéance (sous moins de dix ans) ou mourir. Or, cet impératif de changement doit être explicité aux salariés notamment les cadres supérieurs et dirigeants car tout changement fait peur. Il faut faire comprendre que les pratiques du passé sont obsolètes car sans compréhension, il ne peut y avoir adhésion. Or, si les choses commencent à évoluer, cette compréhension de la nécessité du changement n'a pas été suffisamment travaillée par les entreprises. Cette phase nécessite des leaders qui après avoir dressé ce diagnostic, élaborent la vision (c'est le propre du leader...) pour leur entreprise. On passe ainsi du monde du management qu'on a connu durant plusieurs décennies à celui du leadership.

**Nos entreprises sont-elles bien armées face à ce changement ?**

**PS :** Face à ce monde nouveau, nos grands groupes sont aujourd'hui beaucoup trop verticaux. Il s'agit d'un problème organisationnel majeur où l'horizontalité doit se développer avec des canaux de décision tout autant *bottom-up* que *top-down*. En effet, la base a besoin d'être écoutée et la génération Y a besoin d'être comprise. C'est un changement difficile à orchestrer pour lequel les Etats-Unis sont mieux armés que l'Europe. Pour autant, nous possédons de sérieux atouts avec une forte capacité d'innovation et des jeunes qui acceptent la prise de risque ; nombreux sont ceux qui se déclarent prêts à créer leur entreprise (ce qui n'est pas surprenant puisque les entreprises existantes ne leur donnent pas d'opportunité).

**Puisque vous évoquez les Etats-Unis, que pensez-vous du traité transatlantique ?**

**PS :** Une ouverture des marchés représente toujours une opportunité. Pour autant, il est nécessaire que les conditions soient à peu près identiques pour tous les acteurs. Or, ce n'est pas le cas actuellement entre les Etats-Unis où le taux de marge net des entreprises tourne autour de 11% et l'Europe où il n'est que de 6,5%. Si l'Europe s'organise pour reconstituer les taux de marge de ses entreprises, une application trop rapide du traité pourrait s'avérer plus favorable aux Etats-Unis qu'à l'Europe.

## LE BAROMETRE SOCIAL DES CADRES SUPÉRIEURS ET DIRIGEANTS



**A**u travers de cette cinquième enquête, la FNCD montre son attachement à un outil qui permet de suivre les préoccupations majeures des Cadres dirigeants et supérieurs salariés au travers des items tels que la gouvernance, les relations sociales, le management et leurs perspectives d'avenir. Il permet de mesurer les évolutions par rapport aux années antérieures. Afin d'approcher encore plus finement le vécu des cadres dirigeants et supérieurs dans l'exercice de leur fonction, de nouvelles questions sont venues enrichir le questionnaire 2014.

L'enquête effectuée en janvier 2015 porte sur la situation de 2014. Elle a permis de recueillir près de 500 réponses, avec une représentation en hausse du secteur tertiaire (environ 60 % contre 30 à 40 % avant 2013).

La comparaison avec les exercices antérieurs permet de constater une fois encore la faiblesse dans la mixité des répondants qui se détériore encore cette année (15 % de femmes en 2014 contre 19 % en 2013 et 2012) mais toujours une unité de statut significative puisque près de 83 % possèdent un accord spécifique de dirigeants salariés. Enfin, parmi les répondants, 34 % ont moins de 50 ans, 53 % ont de 50 à 59 ans et 13 % ont 60 ans ou plus.

### En synthèse :

- Une alerte en matière de relations avec les instances de gouvernance
- Des relations sociales qui s'améliorent avec une forte baisse du taux de situations « dures »
- Un contexte d'exercice de la fonction globalement satisfaisant : 90 % des répondants ont plaisir à aller travailler même si leur charge de travail est « impactée » par les nouvelles technologies
- Des sujets de préoccupation prioritaires pour les répondants : leurs compétences, la rémunération et l'évolution de carrière
- Et un optimisme global en hausse actuellement et à 2/3 ans.

Retrouvez l'étude dans son intégralité sur le site : [www.fncd.eu](http://www.fncd.eu)

## PARTENARIATS

### CABINET DASSÉ CONSEIL, SPÉCIALISTE DES NÉGOCIATIONS DE DÉPART POUR CADRES SUPÉRIEURS ET DIRIGEANTS



**V**ous envisagez de quitter votre entreprise ou vous devez la quitter ?

Il est essentiel que vous puissiez partir serein, au mieux de vos intérêts financiers et sans contentieux avec votre employeur.

#### Vous pouvez être amené à quitter votre entreprise :

- Pour ne pas faire les frais d'une réorganisation ou d'une fusion-acquisition qui vous laisserait sur le bord du chemin,
- Pour échapper à une mésentente forte avec votre hiérarchie,
- Pour trouver une solution dans le cadre d'un retour d'expatriation qui ne se passerait pas très bien,
- Pour reprendre ou créer une entreprise,
- Pour saisir une nouvelle opportunité professionnelle,
- Oui bien simplement parce-ce que l'on vous demande de partir...

Dans ces différents cas de figure, avez-vous envisagé de mettre en œuvre une négociation efficace qui vous permettrait de rebondir financièrement, de protéger votre image mais aussi de bénéficier d'un accompagnement pour vous repositionner ?

Plutôt que de consacrer beaucoup de temps et d'énergie à un

contentieux prud'homal peu adapté aux cadres dirigeants, plutôt que de quitter votre entreprise sans rien demander alors que vous n'avez pas démerité et que vous subissez une situation que vous n'avez pas choisie, pourquoi ne pas créer les conditions qui vous permettraient de négocier les modalités de votre départ ?

La relation d'un cadre dirigeant à son entreprise ne se résume pas à une relation hiérarchique, à une relation juridique ou encore à une relation affective. Elle fait également intervenir des dimensions politiques, humaines, psychologiques, déontologiques et économiques. C'est l'ensemble de ces éléments et de ces rapports de force qu'il convient d'intégrer à un jeu d'influence qui sera au cœur de toute négociation performante.

Conscient de ces particularités propres aux cadres dirigeants, la FNCD a souhaité mettre en œuvre un partenariat avec le cabinet **Dassé Conseil**.

Afin d'éviter de commettre des erreurs et pour optimiser votre négociation, ne restez pas seul lors de cette étape délicate et stratégique de votre carrière.

Contact et renseignements : **Stéphane DASSÉ**

Tél. : 01 72 74 60 61 / 06 09 80 57 93 - [stephane@dasse.fr](mailto:stephane@dasse.fr)

[www.negotiation-de-depart.com](http://www.negotiation-de-depart.com)