



Les managers face à la crise

Etude internationale réalisée
par BPI en partenariat avec BVA

Janvier 2009



Si les managers font l'objet de beaucoup d'attention dans l'entreprise, les enquêtes d'opinion, conduites au niveau international, concernent le plus souvent les salariés ou les dirigeants. Moins interrogés dans les sondages, les managers sont pourtant un élément essentiel de la compétitivité d'une entreprise moderne.

A l'intersection des enjeux financiers, organisationnels et sociaux de la société, ils ont la lourde tâche d'arbitrer au quotidien les contraintes souvent divergentes du monde économique actuel. Développer les compétences, animer et motiver des équipes, promouvoir et mettre en œuvre la stratégie, atteindre les objectifs toujours plus ambitieux ; leur rôle est certainement plus complexe aujourd'hui qu'il l'était au siècle dernier.

BPI lançait en 2008, avec l'Institut BVA, la première édition d'une enquête internationale sur le management. Le thème traitait du regard que les salariés portent sur les pratiques de management et les qualités de leurs responsables hiérarchiques directes. Les résultats de l'étude ont surpris par les écarts constatés d'un pays à l'autre – la France et l'Italie notamment par rapport aux anglo-saxons – (Les salariés évaluent leur manager, BPI 2008).

La période économique exceptionnelle que nous traversons actuellement a logiquement déterminé le thème de cette deuxième édition : Les managers face à la crise. Si la motivation et le talent des managers sont importants dans une phase de croissance, cela est encore plus vrai en période de récession et de trouble. Plus de responsabilités et de pression reposent sur l'encadrement aujourd'hui :

- > Rassurer les salariés, expliquer et communiquer
- > Maintenir le cap du développement ou du redressement
- > S'adapter sans cesse, être réactif et entraîner ses équipes
- > ...

Les bons managers se révèlent plus que jamais dans l'adversité !

Nous avons interrogé plus de 7 000 managers de PME et grosses entreprises sur leur perception de la crise, les conséquences des évolutions en cours, les changements à venir pour eux, leurs équipes et le système économique.

Nous espérons que les résultats et analyses qui suivent seront utiles dans la « tempête » que nous traversons actuellement.

Bonne lecture

Brice Mallié
Directeur Branche Management – BPI

Pascale Portères
Directeur Général - BPI

Méthodologie

Enquête internationale réalisée par internet dans 14 pays entre le 8 et le 17 décembre 2008 auprès d'un échantillon de 500 managers par pays, à l'exception de la Belgique, la Finlande, la Roumanie, la Suisse où le nombre d'interviewés a été de 300 et à l'exception des Etats-Unis et de la Chine où le nombre d'interviewés a été porté à 1 000.

Ces échantillons respectent les critères de représentativité pour les managers travaillant dans des entreprises de 10 salariés et plus, dans le secteur privé, en termes de sexe, âge, profession.

Cette enquête d'opinion a été complétée par des entretiens et analyses qualitatives menées avec des consultants de chacun des pays enquêtés.



BPI, cabinet de conseil en management et ressources humaines, intervient auprès des entreprises et institutions publiques pour répondre aux besoins de l'évolution de l'emploi, aux stratégies de changement et au développement du management.

Avec 2 500 consultants, BPI est présent dans 40 pays.

www.groupe-bpi.com



BVA, l'un des principaux instituts français d'études de marché et d'opinion, développe des méthodologies et une expertise spécifiques d'analyse de la relation des salariés à leur travail et à leur parcours professionnel. BVA est présent dans une vingtaine de pays à travers un réseau d'instituts partenaires et des implantations locales.

<http://www.bva.fr>

Sommaire

1. Des répercussions économiques et sociales très différentes selon les pays	5
1.1. La crise affecte déjà la plupart des pays en terme de motivation des équipes, de climat social et de stress dans le travail.....	5
<i>Les entreprises américaines et anglaises économiquement plus ébranlées.....</i>	<i>5</i>
<i>Les relations sociales n'échappent pas à la crise</i>	<i>5</i>
<i>Réductions des coûts et restructurations</i>	<i>6</i>
1.2. Les managers affichent un soutien fort et sans réserve à la direction de l'entreprise pour faire face à cette période difficile.....	6
1.3. La crise vécue par les managers dans leurs fonctions.....	7
<i>Craintes et menaces.....</i>	<i>7</i>
<i>Et pourtant des augmentations de salaire en 2009.....</i>	<i>8</i>
<i>Des outils de management jugés comme nettement suffisants.....</i>	<i>9</i>
<i>Les priorités des managers varient selon le pays</i>	<i>9</i>
2. Les changements attendus : éphémères ou permanents ? Conjoncturels ou structurels ?	10
2.1. La crise et ses impacts sur la société : importants mais temporaires	10
<i>Le retour de l'Etat interventionniste et régulateur.....</i>	<i>10</i>
<i>La crise va entraîner des changements importants mais pas durables.....</i>	<i>11</i>
2.2. L'entreprise de l'après crise, comme avant ?	12
<i>Après la crise, recherche de rentabilité et développement durable</i>	<i>12</i>
<i>Le management d'après crise : meilleur dialogue et plus de conflits.....</i>	<i>12</i>
2.3. Des managers malgré tout confiants dans l'avenir	13
<i>Les salariés d'après crise : recentrés sur eux-mêmes.....</i>	<i>13</i>
<i>Des salariés globalement optimistes et mobiles</i>	<i>14</i>
3. Focus pays	15
<i>Les managers allemands face à la crise : réalistes et confiants</i>	<i>16</i>
<i>Les managers belges face à la crise, résignés et désenchantés.....</i>	<i>17</i>
<i>Les managers brésiliens face à la crise, confiants (aveuglement ?).....</i>	<i>18</i>
<i>Les managers chinois face à la crise : La confiance dans l'Etat pour poursuivre le miracle économique</i>	<i>19</i>
<i>Les managers espagnols face à la crise : Inquiétude partagée dans un pays fortement touché par la crise économique.....</i>	<i>20</i>
<i>Les managers américains face à la crise : l'impact est très fort, l'optimisme aussi</i>	<i>21</i>
<i>Les managers finlandais face à la crise : « la crise connais pas ».....</i>	<i>23</i>
<i>Les managers français face à la crise : sceptiques sur les remèdes, pessimistes sur leur avenir</i>	<i>24</i>
<i>Les managers italiens face à la crise : attentisme et défiance</i>	<i>25</i>
<i>Les managers polonais face à la crise, jeunesse et optimisme</i>	<i>26</i>
<i>Les managers roumains face à la crise, détachés et pragmatiques</i>	<i>27</i>
<i>Les managers anglais face à la crise : « du sang, de la sueur et des larmes ».....</i>	<i>28</i>
<i>Les managers russes face à la crise : scepticisme, individualisme et entrepreneurship.....</i>	<i>29</i>
<i>Les managers suisses face à la crise : à l'abri et tournés vers le long terme</i>	<i>30</i>

1. Des répercussions économiques et sociales très différentes selon les pays

Selon les pays, les managers estiment plus ou moins importantes les répercussions de la crise sur leur entreprise que ce soit en termes de résultats économiques, de conditions de travail pour les salariés ou de perspectives pour le manager lui-même.

Ce sont logiquement les pays les plus touchés d'un point de vue économique qui perçoivent le plus les conséquences de la crise en matière sociale.

1.1. La crise affecte déjà la plupart des pays en terme de motivation des équipes, de climat social et de stress dans le travail

Les entreprises américaines et anglaises économiquement plus ébranlées

S'agissant des conséquences de la crise sur l'activité économique de l'entreprise, on distinguera de manière synthétique trois groupes de pays.

- > Les pays où la crise économique et ses conséquences sont les plus fortement ressenties : **Royaume-Uni, Etats-Unis et Brésil**. Dans ces pays, plus de 80% des managers estiment importantes les conséquences de la crise pour leur entreprise et la moitié les estiment comme très importantes.
- > Les pays où les conséquences de la crise sont fortement perçues mais de manière moins affirmée : **Espagne, Chine, Russie, Roumanie, France, Italie et Allemagne**. Si plus de 60% des managers ressentent les conséquences de la crise, la proportion qui estime que ces conséquences sont très importantes est plus faible, elle varie de 15% à 28%.
- > Les pays qui ressentent actuellement moins les conséquences de la crise : **Belgique, Pologne, Suisse et Finlande**. Dans ces pays, moins d'un manager sur deux affirme que la crise a des conséquences sur l'activité économique de leur entreprise.

Les relations sociales n'échappent pas à la crise

D'ores et déjà, le ralentissement économique se ressent de manière nette sur :

- > la motivation des équipes, en particulier au **Royaume-Uni et aux Etats-Unis** (plus des trois quarts des managers interrogés). En revanche, ces conséquences sont ressenties comme atténuées dans des pays comme la **Belgique, la Suisse, la Pologne et la Finlande** ;
- > le climat social dans l'entreprise. Ici encore, ce sont les managers des **Etats-Unis et du Royaume-Uni** qui sont les plus nombreux à percevoir les conséquences de la crise sur le climat social de leur entreprise. Dans des pays de l'Ouest de l'Europe comme **l'Espagne, la France et l'Italie**, ces conséquences sont ressenties par

environ 2 managers sur 3. Cette proportion est proche au **Brésil** et en **Chine**. En revanche, elle est bien plus faible en **Pologne, en Suisse et en Finlande** et dans une moindre mesure en **Belgique et en Allemagne**.

Les réactions des managers des **Etats-Unis et du Royaume-Uni** sur deux autres sujets, les isolent encore des autres. Ils sont 86 (et 85)% à penser que la crise a des conséquences sur le niveau de stress dans l'entreprise, contre 67% des managers en général ; et 75 (et 74)% à estimer que la crise se répercute sur l'ambiance de travail dans leur équipe, contre 50% des managers en général.

Réductions des coûts et restructurations

Pour aller plus loin, nous avons sondé les managers sur les répercussions concrètes que pourrait avoir la crise sur l'activité de leur entreprise. Les décisions concernant l'emploi, les restructurations, les investissements, mais aussi les conditions de travail (salaires, horaires de travail), etc.

En termes d'emplois, 35% des managers en moyenne anticipent des licenciements à venir au sein de leur équipe. Ces anticipations négatives en termes d'emploi sont plus élevées aux **Etats-Unis, au Royaume-Uni, en Chine, en Espagne, au Brésil et en Roumanie** (environ 40% des managers estiment dans ces pays qu'il y aura des licenciements au sein de leur équipe). La **Finlande, la Suisse, la Belgique** mais également **la France et l'Italie** sont les pays les moins pessimistes de ce point de vue.

La proportion de managers estimant qu'il y aura des restructurations dans leur entreprise est particulièrement élevée notamment au **Brésil (70%), en Espagne (56%), au Royaume-Uni (51%) et en Allemagne (51%)**.

Il faut toutefois noter que l'éventualité de licenciements au sein de l'équipe n'est pas synonyme, loin s'en faut, de gel des embauches, y compris dans des pays plus touchés économiquement par la crise. Ainsi aux **Etats-Unis**, 38% des managers estiment que leur entreprise va embaucher. Ce score est de 44% au **Brésil** et de 33% au **Royaume-Uni**.

Autres conséquences perçues de la crise : dans nombre de pays, les managers estiment que les horaires de travail vont s'accroître (en particulier aux **Etats-Unis, en France, au Royaume-Uni et en Allemagne** où environ 40% des managers anticipent une telle évolution à l'inverse de la **Russie et de la Pologne** où cette proportion oscille autour de 15%). Ils estiment également qu'il y aura un gel des salaires. Cette éventualité est envisagée par environ 60% des managers en **France, aux Etats-Unis et au Royaume-Uni**. En revanche, elle semble clairement écartée en **Finlande, en Chine voire en Italie**.

Enfin, l'éventualité d'un conflit social est diversement anticipée : elle est faible en Suisse, en Finlande, en Pologne au Brésil et en Chine (moins de 16%) et nettement plus élevée aux Etats-Unis (32%), au Royaume-Uni (35%), en Allemagne (33%) et en Russie (29%). La France se situe à un niveau intermédiaire (23%), proche de l'Italie (21%), de l'Espagne (24%) et de la Belgique (20%).

1.2. Les managers affichent un soutien fort et sans réserve à la direction de l'entreprise pour faire face à cette période difficile

Les managers perçoivent l'impact de la crise sur l'entreprise différemment d'un pays à l'autre. Les opinions sont en revanche beaucoup plus consensuelles sur la confiance accordée à la direction de l'entreprise pour :

- > faire face à la situation économique actuelle - de 79% à 93% de scores de confiance ;

- > assurer le développement économique à moyen et long terme de l'entreprise - de 77% à 92% de scores de confiance

Le Brésil et les Etats-Unis sont les pays où les scores de confiance sont les plus élevés, l'Italie et la Russie se situant un peu en retrait.

Ce résultat peut surprendre. En effet, l'image des dirigeants de grands groupes multinationaux a été malmenée dans l'actualité de l'année écoulée (annonce de plan de restructuration, rémunération jugée excessive dans un contexte de crise, etc.). Loin de cette défiance, les managers affirment un fort soutien aux dirigeants de leur entreprise pour ce qui concerne la gestion de la crise ou le développement économique à moyen terme.

Cette confiance s'érode légèrement lorsqu'il s'agit de sujets liés au social et au bien-être des salariés

- > Ceci est vrai pour l'attention qu'elle porte au bien-être des salariés : de 56% à 82% de scores de confiance selon le pays. Les Etats-Unis, le Brésil et le Royaume-Uni se démarquent en positif sur ce point ; la Roumanie, la Pologne, la France et la Russie étant en retrait.
- > Ceci s'observe également pour la capacité à motiver les salariés : de 57% à 83% de scores de confiance selon le pays. Les pays les plus positifs sur ce point sont la Chine, le Brésil et les Etats-Unis ; la Suisse, la Belgique, la France, la Roumanie et la Pologne étant en retrait.

1.3. La crise vécue par les managers dans leurs fonctions

L'impact de la crise pour le manager lui-même, tout comme l'impact de la crise sur l'entreprise, est plus ou moins ressenti selon les pays.

Craintes et menaces

Ainsi la menace quant à la pérennité de son emploi permet de distinguer trois groupes de pays :

- > Les pays dans lesquels cette menace apparaît particulièrement élevée – exprimée par 2/3 des managers : le Royaume-Uni (72%), le Brésil (67%), les Etats-Unis (64%) ;
- > les pays où environ 1 manager sur 2 exprime cette crainte : France (54%), Italie (50%), Russie (46%), Espagne (53%), Roumanie (47%).
- > les pays où cette crainte est ressentie par un peu plus d'un quart des managers : Finlande (25%), Belgique (28%), Suisse (31%).

Cette hiérarchie recoupe très largement les groupes de pays identifiés en fonction de l'impact de la crise économique sur l'activité économique de l'entreprise.

Elle existe sur la quasi-totalité des critères proposés.

- > Que ce soit les craintes à propos de leur épargne : de 38% à 86% des managers expriment des inquiétudes à ce sujet (le pays le plus inquiet étant les Etats-Unis, le moins inquiet la Finlande).
- > Mais aussi les répercussions attendues sur les possibilités d'évolution professionnelle dans son entreprise : de 29% à 71% de scores d'impact (le minimum étant mesuré en Finlande, le maximum aux Etats-Unis et au Royaume-Uni).
- > Ceci est vrai aussi concernant les répercussions attendues sur le stress au travail. Dans l'ensemble 62% des managers estiment que la crise aura des conséquences sur leur niveau de stress au travail. Sortent du lot, les managers des Etats-Unis

(82%), du Royaume-Uni (80%) et du Brésil (71%) et à l'autre extrémité les managers de Finlande, Pologne, Suisse, Belgique.

Les craintes concernant le niveau de la future retraite sont ressenties le plus fortement aux Etats-Unis, au Brésil mais aussi en France où elles sont exprimées par 75% des managers interrogés.

Enfin, s'agissant des conséquences de la crise sur le pouvoir d'achat, rares sont les pays où les managers n'expriment pas de craintes fortes : celles-ci sont particulièrement élevées en France, aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et au Brésil (plus de 80% des managers estiment dans ces pays que la crise va avoir des conséquences sur leur pouvoir d'achat). La Finlande se situe nettement en retrait (38%), les scores dans les autres pays se situant dans la plupart des cas autour de 60%.

% de managers qui pensent que la crise économique va avoir des conséquences importantes sur...

%	Votre pouvoir d'achat	Le niveau de votre future retraite	Votre épargne	La pérennité de votre emploi	Vos possibilités d'évolution professionnelle dans votre entreprise	Votre stress au travail
Allemagne	60%	65%	58%	40%	42%	55%
Belgique	63%	56%	58%	28%	30%	47%
Brésil	82%	76%	75%	67%	68%	71%
Chine	56%	19%	52%	39%	42%	61%
Espagne	75%	58%	76%	53%	60%	69%
Etats-Unis	86%	77%	86%	64%	71%	82%
Finlande	38%	24%	38%	25%	29%	39%
France	83%	75%	74%	54%	58%	61%
Italie	76%	65%	78%	50%	51%	63%
Pologne	53%	62%	60%	38%	38%	43%
Roumanie	77%	43%	74%	47%	45%	64%
Royaume-Uni	83%	66%	84%	72%	71%	80%
Russie	67%	38%	65%	46%	44%	50%
Suisse	59%	70%	59%	31%	34%	47%

Et pourtant des augmentations de salaire en 2009

Pour mieux mesurer les appréhensions éventuelles des managers quant à leur situation personnelle, l'étude les a interrogés sur ce qu'ils attendent en terme d'augmentation de leur salaire.

C'est en Italie que la perspective d'un gel de sa rémunération est le plus fortement ressentie par les managers (61% d'entre eux). Dans la plupart des autres pays, cette préoccupation est partagée par environ un interviewé sur deux (Allemagne, France, Royaume-Uni, Russie). La Chine et surtout le Brésil se démarquent en positif (au Brésil, malgré un impact de la crise ressenti comme fort, seuls 7% des interviewés estiment que leur rémunération ne va pas évoluer).

Quand une augmentation de salaire est anticipée, au Brésil, en Suisse, en Pologne, en Finlande, en Belgique et aux Etats-Unis, ceux qui estiment que cette augmentation va être supérieure à celle de l'année dernière sont plus nombreux que ceux qui s'attendent à une augmentation plus modérée.

En Roumanie, au Royaume-Uni, en Espagne, en France et en Allemagne, dans leur majorité, les managers qui pensent voir leur salaire augmenter s'attendent à une progression moins forte que celle de l'année dernière.

Des outils de management jugés comme nettement suffisants

La question des moyens alloués au management suscite habituellement de la part du salarié des réserves que l'on ne retrouve pas dans cette étude qui, il est vrai, interroge spécifiquement le manager. Le niveau des scores obtenus apparaît particulièrement élevé sur presque tous les items proposés :

- > moyens nécessaires pour motiver les salariés de l'équipe – 81% des managers en moyenne estiment les avoir. La France et la Roumanie se situant en retrait des autres pays (69 et 68%) ;
- > moyens nécessaires pour développer les compétences au sein de l'équipe : détenus par 86% en moyenne ;
- > moyens nécessaires pour contribuer au développement économique de l'entreprise : 81% en moyenne ;
- > moyens nécessaires pour informer sur l'activité et la stratégie de l'entreprise : 80%.

Une réserve concerne les moyens nécessaires pour attirer de nouveaux talents, les scores sont moins élevés même s'ils restent plutôt dans un registre positif (de 46% pour la France et la Suisse à 84% pour le Brésil ou 79% pour la Chine).

Cette perception positive des moyens mis à leur disposition et la confiance qu'ils portent à la direction de leur entreprise contribuent, nous le verrons à un fort degré d'optimisme pour l'avenir.

Les priorités des managers varient selon le pays

Au-delà de leurs besoins en outils de management, les managers se sont exprimés sur leurs priorités et leurs attentes dans leur fonction de manager. Chacun a choisi trois parmi les six items proposés qui étaient :

- > Une meilleure communication de la part de la direction
- > Un meilleur appui et davantage de soutien dans vos fonctions de management
- > Des échanges de pratiques avec d'autres managers
- > Une meilleure évaluation de la performance de vos collaborateurs
- > Un renforcement des compétences de votre équipe
- > L'intégration de nouveaux talents dans votre équipe

Deux items arrivent très largement en tête :

- > « un renforcement des compétences de votre équipe », plébiscité par 57% de l'ensemble des managers, notamment en Chine, aux Etats-Unis, en Italie et au Royaume-Uni, ainsi qu'en Allemagne et en Russie ;
- > « une meilleure communication de la part de la direction » retenu par 53% des managers, notamment en France, Chine et Etats-Unis ainsi qu'en Belgique, Finlande, Espagne, Pologne, Suisse et Roumanie. De très nombreuses enquêtes font apparaître le même résultat. La période d'incertitude actuelle renforce naturellement plus encore ce besoin ressenti par les managers autant que par les salariés.

Il est intéressant de souligner que les managers interrogés expriment des attentes qui concernent leur direction ou leurs équipes. Ils n'estiment pas, pour leur part, avoir besoin d'améliorer ou de changer leurs pratiques.... Sûrs d'eux et de leurs compétences, les managers ? On le dirait.

2. Les changements attendus : éphémères ou permanents ? Conjoncturels ou structurels ?

2.1. La crise et ses impacts sur la société : importants mais temporaires

Le retour de l'Etat interventionniste et régulateur

Aujourd'hui, les managers dans leur majorité estiment que les politiques menées au niveau de leur Etat pour faire face à la crise varie ne sont pas efficaces.

Si l'on raisonne par groupe de pays, la Chine occupe une position relativement atypique avec un score de 71% de managers qui jugent la politique menée efficace.

Les autres pays se caractérisent par des scores moins favorables voire négatifs :

- > les opinions sont plus partagées au Brésil (59%) mais également en Suisse (51%), au Royaume-Uni (50%) et aux Etats-Unis (45%)
- > les opinions négatives l'emportent dans les autres pays où seul un manager sur trois voire moins jugent ces politiques efficaces. En France, ce score est de 30%, devant l'Espagne (26%), la Belgique (25%) et la Roumanie (seulement 14% d'avis positifs).

Cela étant, le renforcement du rôle de l'Etat apparaît légitime, malgré la relative prudence relevée sur l'efficacité des politiques économiques.

Dans tous les pays, le renforcement du rôle de l'Etat (durable ou temporaire) est jugé légitime par plus de 3 managers sur 4 (les pays les moins « interventionnistes » étant la Pologne, la Suisse et les Etats-Unis).

En termes de durabilité de ces interventions, le Brésil, la Roumanie et la Chine privilégient nettement une intervention durable de l'Etat.

A l'inverse, s'ils sont favorables à une intervention de l'Etat, des pays comme la Pologne, la Finlande, le Royaume-Uni et la Belgique préfèrent une intervention moins durable. Cette tendance se vérifie également dans une moindre mesure en France (50% des managers souhaitent un renforcement durable du rôle de l'Etat alors que 38% sont pour une intervention temporaire).

Quant à la gravité comparée de la crise par rapport à d'autres pays, le sentiment d'une crise plus dure dans son pays est davantage présent aux Etats-Unis, en Espagne, au Royaume-Uni, en Italie et en Allemagne.

La Chine, la Suisse, le Brésil et la Finlande se sentent comparativement nettement moins touchés.

Enfin, en France et en Belgique, la gravité de la crise apparaît essentiellement équivalente à celle ressentie dans les autres pays.

Lorsqu'on interroge les managers sur la durée de la crise, il ressort deux groupes de pays bien distincts. Le Brésil, la Russie et la Chine, où les managers sont en moyenne 30% à

penser que la crise va durer moins d'un an. Et tous les autres pays, où ils sont en moyenne 12% à penser ainsi. Est-ce l'effet BRIC ?

La crise va entraîner des changements importants mais pas durables

Dans leur grande majorité, les managers s'attendent à des changements sur les modèles macro-économiques (économie de marché ou finance internationale), micro (les méthodes et outils de management dans l'entreprise et les pratiques et habitudes de consommation).

Ainsi, ils ne sont que 11% à estimer que la crise ne va rien changer aux règles de fonctionnement de l'économie de marché, 10% à estimer que la crise ne va rien changer aux modes de régulation de la finance internationale, 9% à estimer que la crise ne va rien changer aux pratiques et habitudes de consommation (développement durable, responsabilité sociale) et 17% à estimer que la crise ne va rien changer aux méthodes et outils de management dans l'entreprise.

S'agissant de l'impact de la crise sur le fonctionnement de l'entreprise et de l'économie de marché, les managers ont tendance à anticiper plutôt des modifications temporaires, même si la proportion qui estime que les modifications seront durables est élevée dans certains pays.

On relèvera les managers estiment que les modifications durables vont concerner un peu plus fortement les modes de régulation de la finance internationale (37% des managers interrogés le pensent) que les règles de fonctionnement de l'économie de marché (31% des interrogés). A noter également que 25% des managers pensent que la crise va modifier de manière durable les méthodes et outils de management dans l'entreprise ainsi que les pratiques et habitudes de consommation.

En termes de groupe de pays, on peut distinguer les pays industrialisés des pays en développement. Ces derniers (Russie, Brésil, Chine, Pologne et Roumanie) anticipent nettement moins que les autres des conséquences durables. A l'inverse, les managers des pays industrialisés se caractérisent par une perception d'un impact plus durable de la crise. Ils sont 35% contre 28% pour les pays en développement à estimer que la crise aura des conséquences durables sur les règles de fonctionnement de l'économie de marché. Les taux passent à 42% (contre 32%) pour les modes de régulation de la finance internationale. Ils passent à 28% (contre 22%) pour les pratiques et habitudes de consommation.

% de managers qui estiment que la crise aura des conséquences durables sur chacun des points suivants

	Les règles de fonctionnement de l'économie de marché	Les modes de régulation de la finance internationale	Les méthodes et outils de management dans l'entreprise	Les pratiques et habitudes de consommation
Allemagne	28%	42%	21%	23%
Belgique	23%	32%	20%	23%
Brésil	36%	40%	37%	31%
Chine	15%	13%	15%	11%
Espagne	34%	39%	31%	23%
Etats-Unis	36%	45%	31%	27%
Finlande	19%	32%	10%	14%
France	41%	37%	28%	46%
Italie	44%	46%	35%	38%
Pologne	23%	33%	18%	16%
Roumanie	30%	34%	22%	21%
Royaume-Uni	34%	48%	25%	23%
Russie	40%	44%	25%	30%
Suisse	39%	51%	33%	24%

Il est intéressant de noter que les pratiques et habitudes de consommation ne seront, selon les managers interrogés, modifiées que temporairement (le temps de la crise). Pourtant le changement de comportement des consommateurs est souvent mis en avant comme un facteur important du développement durable.

2.2. L'entreprise de l'après crise, comme avant ?

Après la crise, recherche de rentabilité et développement durable

Interrogés sur les priorités des entreprises après la crise, les managers estiment qu'elles accorderont plus d'importance à la recherche de la rentabilité et du profit. Cela est mis en avant très fortement par les managers de Roumanie (74%), du Brésil (72%), de Russie (71%), de Chine (65%) et de façon plus modérée mais plutôt marquée par tous les autres pays. Ils estiment tous que l'heure sera venue pour les entreprises de restaurer leurs marges.

La priorité qui émerge en numéro deux est celle du développement durable. Les managers dans une forte proportion (46% en moyenne) pensent que l'entreprise accordera plus d'importance au développement durable. Le taux varie selon les pays, la Chine (65%), la Roumanie (66%) et le Brésil (59%) se démarquant par des scores élevés, à l'inverse de la Belgique (32%), de la Suisse (37%), de la Finlande (35%) et de l'Italie (35%).

En revanche, les interviewés sont nettement moins convaincus que, dans l'après crise, les entreprises seront plus attentives au bien-être des salariés (seuls 21% des managers le pensent) ou à leur responsabilité sociale (25% des managers).

Le management d'après crise : meilleur dialogue et plus de conflits

Les managers estiment que la crise va faire évoluer le modèle de management dans l'entreprise. Selon les sujets proposés et selon les pays, les réponses diffèrent légèrement, mais dans l'ensemble l'entreprise va devoir revisiter son organisation.

Ainsi, 56% en moyenne des managers s'attendent à ce que le management des entreprises laisse plus de place à un meilleur dialogue avec les équipes. Cela s'applique notamment au Brésil (86%), Chine (70%), Etats-Unis et Royaume-Uni (62%).

Les managers interrogés dans leur majorité prévoient que le management des entreprises va devoir plus s'attacher à gérer les conflits que maintenant. Cela est notamment le cas en France (62%), en Italie, en Russie, en Allemagne, en Suisse et en Belgique. La conflictualité étant la première conséquence perçue de la crise dans ces pays en termes de management.

D'une manière générale, les opinions sont partagées sur l'impact de la crise en termes de transparence avec les salariés, de respect du point de vue des salariés et d'éthique de la part des dirigeants d'entreprise.

Aux Etats-Unis, le management est perçu comme devant évoluer du fait de la crise vers davantage de conflictualité mais également un meilleur dialogue avec les équipes et une plus grande éthique des dirigeants. Cette tendance est assez proche au Royaume-Uni.

L'impact sur l'éthique des dirigeants d'entreprise et leur mode de rémunération est davantage souligné en Chine et au Brésil.

% de managers qui estiment que, après la crise économique, les entreprises accorderont plus d'importance qu'aujourd'hui à...

%	La recherche de la rentabilité et du profit	L'attention portée au bien être des salariés	Le développement durable	La responsabilité sociale
Moyenne	59%	21%	46%	25%
Allemagne	43%	17%	33%	19%
Belgique	58%	8%	32%	15%
Brésil	72%	26%	59%	38%
Chine	65%	42%	65%	42%
Espagne	58%	16%	34%	22%
Etats-Unis	53%	26%	44%	26%
Finlande	43%	15%	35%	20%
France	55%	14%	42%	20%
Italie	54%	24%	35%	24%
Pologne	59%	17%	39%	21%
Roumanie	74%	22%	66%	28%
Royaume-Uni	53%	21%	44%	24%
Russie	71%	12%	47%	16%
Suisse	46%	10%	37%	14%

2.3. Des managers malgré tout confiants dans l'avenir

Les salariés d'après crise : recentrés sur eux-mêmes

La dernière partie de cette synthèse fait le point sur l'impact que la crise pourra avoir sur les managers d'un point de vue personnel. Et l'on remarque bien que si la crise est perçue comme devant faire évoluer les règles de fonctionnement de l'économie, elle aura des conséquences plus importantes encore sur les priorités et les attentes des managers eux-mêmes en tant que salarié.

C'est massivement le cas au Brésil, en Chine, en Russie, aux Etats-Unis ou en Roumanie où au moins 75% des managers estiment que leurs priorités et attentes vont évoluer.

Ces scores restent nettement majoritaires (autour des deux tiers) au Royaume-Uni, en France, en Italie, en Espagne et en Allemagne et dans une moindre mesure en Belgique et en Pologne.

Ils sont plus partagés en Suisse et en Finlande (respectivement 55% et 50%).

Deux attentes ressortent naturellement très fortement : l'équilibre vie professionnelle - vie privée (qui vient en n°1 dans 5 pays sur 14), la rémunération en tête dans 8 pays sur 14.

Il est intéressant de noter que le fait d'accorder plus d'importance à la rémunération ou à l'équilibre vie professionnelle - vie privée n'est pas corrélé au niveau de développement économique du pays. On peut s'étonner par ailleurs que « le développement de ses compétences et la formation » ne soit considéré comme priorité n° 1 que par les Allemands. Comme si les managers ne considéraient pas le maintien dans l'emploi comme prioritaire. Une preuve supplémentaire de leur relative confiance dans l'avenir.

Des salariés globalement optimistes et mobiles

L'impact élevé de la crise n'entache pas l'optimisme pour l'avenir, qu'il s'agisse de son propre avenir professionnel, de l'avenir de son métier ou de l'avenir de son entreprise.

Il est intéressant de noter que le degré d'optimisme est très proche sur ces trois dimensions.

Les comparaisons par pays appellent toutefois à distinguer plusieurs groupes :

- > les pays où le degré d'optimisme pour l'avenir se situe ou dépasse 80%. Il s'agit du Brésil, de la Finlande, de la Pologne, de la Suisse, des Etats-Unis, de la Russie, du Royaume-Uni, de l'Espagne. Il est intéressant de noter que ce groupe de pays recouvre certains pays qui ressentent aujourd'hui fortement l'impact de la crise ;
- > deux pays se situent très nettement en retrait : la France et l'Italie où seuls respectivement 63% et 64% des managers sont optimistes pour leur avenir professionnel.

Cet optimisme pour l'avenir s'explique en particulier par la nature de la cible interrogée et son fort degré d'employabilité : lorsqu'on interroge les managers sur leur situation professionnelle dans 2 ans, dans une proportion limitée ils estiment qu'ils occuperont le même poste qu'actuellement dans la même entreprise. Ce score se situe à environ 30% dans tous les pays à l'exception du Brésil, où il est de 6%. Il est de 40% environ en Espagne, Suisse, Belgique. La France, les Etats-Unis, l'Italie, le Royaume-Uni et l'Allemagne se situent à des scores équivalents : un peu plus d'un tiers estiment qu'ils occuperont le même poste dans 2 ans.

Pour les interviewés qui pensent occuper une situation professionnelle différente, les anticipations de promotion sont fortes, davantage en Chine et au Brésil (plus de 40%) et avec des scores moindres dans les pays d'Europe de l'Ouest (autour de 20%).

Les souhaits de reconversion vers un autre métier se situent autour de 10%, devant la création de sa propre entreprise.

Enfin rares sont ceux qui envisagent qu'ils seront sans emploi dans 2 ans.

■ **Fanny Barbier - BPI**
■ **Christophe Bouruet - BVA**

3. Focus pays

En complément d'une analyse globale des résultats, les consultants BPI dans chacun des pays apportent leurs éclairages et analyses des données en s'appuyant sur leur connaissance du contexte local et leur expérience.

Voici ces focus pays en direct de Bâle, Barcelone, Bruxelles, Bucarest, Chicago, Francfort, Helsinki, Hong Kong, Londres, Milan, Moscou, Paris, Rio de Janeiro, Varsovie.

ALLEMAGNE	
<i>Les managers allemands face à la crise : réalistes et confiants</i>	16
BELGIQUE	
<i>Les managers belges face à la crise, résignés et désenchantés.....</i>	17
BRÉSIL	
<i>Les managers brésiliens face à la crise, confiants (aveuglement ?).....</i>	18
CHINE	
<i>Les managers chinois face à la crise : La confiance dans l'Etat pour poursuivre le miracle économique.....</i>	19
ESPAGNE	
<i>Les managers espagnols face à la crise : Inquiétude partagée dans un pays fortement touché par la crise économique</i>	20
ETATS UNIS	
<i>Les managers américains face à la crise : l'impact est très fort, l'optimisme aussi</i>	21
FINLANDE	
<i>Les managers finlandais face à la crise : « la crise connais pas ».....</i>	23
FRANCE	
<i>Les managers français face à la crise : sceptiques sur les remèdes, pessimistes sur leur avenir</i>	24
ITALIE	
<i>Les managers italiens face à la crise : attentisme et défiance</i>	25
POLOGNE	
<i>Les managers polonais face à la crise, jeunesse et optimisme</i>	26
ROUMANIE	
<i>Les managers roumains face à la crise, détachés et pragmatiques</i>	27
ROYAUME UNI	
<i>Les managers anglais face à la crise : « du sang, de la sueur et des larmes ».....</i>	28
RUSSIE	
<i>Les managers russes face à la crise : scepticisme, individualisme et entrepreneurship.....</i>	29
SUISSE	
<i>Les managers suisses face à la crise : à l'abri et tournés vers le long terme</i>	30

ALLEMAGNE

Les managers allemands face à la crise : réalistes et confiants



La crise économique touche l'Allemagne de plein fouet et si les managers allemands interrogés dans cette enquête se placent en général dans la moyenne des réponses, cela s'explique par le fait que le Gouvernement a pris des mesures pour lutter contre la crise et que, au moins pour l'instant, la plupart des entreprises ne sont pas touchées. Seuls 58% des managers allemands estiment que la crise économique a des conséquences sur la situation économique de leur entreprise – contre 88% des anglais et 70% des français. Ils ne sont que 37% à penser que la crise a des effets sur l'ambiance de travail de leur équipe.

La crise annoncée

Cela étant, les managers allemands s'attendent dans les prochains mois à ce que leur entreprise réagisse à la crise. 51% estiment qu'elle procèdera à une restructuration, 19% à une fusion et 40% à un accroissement des horaires de travail. 53% d'entre eux prévoient un gel des investissements. Ils sont 33% à s'attendre à un conflit social, largement en tête des pays, avec les Royaume-Uni, 35% des managers, et les Etats-Unis, 32%.

Confiance dans la direction

Interrogés sur la confiance qu'ils portent à leur direction pour faire face à la situation économique, les managers allemands se situent dans la moyenne.

L'économie allemande dépend pour beaucoup de ses exportations, or les commandes de l'étranger ont chuté de plus de 20% dans la plupart des secteurs traditionnellement exportateurs. Ceci explique que les managers ne font pas confiance à leur direction pour s'engager dans de nouveaux projets de développement ou d'acquisition. Quand il n'y a pas de demande, les entreprises ne sont pas incitées à engager des investissements ou à développer des produits à haute valeur ajoutée.

Grâce aux instruments qui régulent le marché du travail allemand, les managers ont le sentiment que le bien-être des salariés ou leur motivation sont pris en considération par l'entreprise.

Priorités des managers et priorités des entreprises

53% des managers allemands pensent qu'ils ne seront pas augmentés en 2009, ce qui est beaucoup par rapport à leurs homologues. Il faut savoir que la politique salariale dépend des résultats économiques et de la bonne santé des entreprises. Dès que les difficultés apparaissent, cela se traduit sur les salaires.

Puisque la situation économique se dégrade, les budgets se restreignent, les talents sont difficiles à attirer. Cela incite les entreprises à mettre l'accent sur le développement des compétences des salariés en poste. Ainsi, les managers sont 58% à déclarer que leur principale attente en tant que manager est le renforcement des compétences de leur équipe. Il est intéressant de noter qu'ils ont tendance à réagir de la même manière pour eux-mêmes : en raison de la crise, ils sont 53% à accorder plus d'importance au développement de leurs propres compétences et à la formation.

L'intervention de l'Etat forcément provisoire

En règle générale, les managers considèrent que la place et le rôle des Etats doivent se renforcer en raison de la crise. 88% des allemands sont d'accord avec cette opinion, mais ils ne sont que 34% à estimer que cette intervention doit s'inscrire dans le temps. Deux raisons à cela : d'abord l'engagement de l'Etat, même s'il est arrivé plus tard, est déjà relativement dense, comparé à ce qu'il est dans d'autres pays. Ensuite, dans leur majorité, les Allemands croient dans la capacité de leur économie à se redresser par elle-même et ne veulent pas d'une régulation externe. A leurs yeux, l'économie appartient aux entreprises et non aux politiques.

En guise de conclusion, les managers allemands se sentent plutôt bien préparés à affronter les temps à venir. L'étude montre que les managers allemands pensent que les entreprises allemandes sont en situation de sortir de la crise par le haut.

■ **Engelbert Bertrand - BPI Management und Personalberatung - Germany**
■ **Ulf Graeber - Von Rundstedt - HR Partner - Germany**

BELGIQUE

Les managers belges face à la crise, résignés et désenchantés



Seuls 51% des managers belges reconnaissent que la crise a des conséquences importantes sur la situation de leur entreprise contre 68% pour l'ensemble des managers interrogés dans cette enquête.

Ce sont surtout les managers des entreprises de moins de 100 salariés (37%) qui sont dans ce cas, à l'inverse des managers des plus grosses entreprises qui reconnaissent les impacts économiques de la crise sur leur structure : 63% des managers des entreprises de 100 à 499 salariés ou 59% des managers des entreprises de plus de 500 employés. Comment interpréter ces résultats ?

Les managers interrogés ont-ils à l'époque où l'enquête a été menée appréhendé la gravité de la situation. N'avaient-ils pas d'autres sujets de préoccupation, notamment la crise politique qui a perturbé l'année 2008 en Belgique ? Cette situation explique la très faible proportion de managers belges qui trouvent efficaces les mesures prises par le gouvernement pour faire face à la crise : ils ne sont que 14% pour une moyenne de 31% dans le monde. Traditionnellement, les Belges expriment une certaine défiance par rapport au pouvoir politique. Ils le trouvent compliqué et inefficace parce qu'il est éclaté en de trop nombreux niveaux – communautaire, régional, fédéral.

Peu de bouleversements dans la gestion des entreprises

Les managers belges ne donnent pas l'impression que la vie des entreprises va fondamentalement changer parce qu'elles ont, depuis quelques années déjà, engagé des processus de restructuration et de réduction de coûts. Ils sont 31% à penser que leur entreprise va se restructurer dans les prochains mois contre 41% pour l'ensemble des managers interrogés. 67% prévoient un plan de réduction des coûts contre 76%. Ils sont un peu plus nombreux à attendre un gel des salaires (47 contre 42%) ou des investissements (48% contre 45%). Et il ne semble pas question d'accroître les horaires de travail qui sont déterminés par les conventions collectives. Ici aussi les distinctions entre PME et grandes entreprises sont significatives, les PME anticipant moins de bouleversements que les grandes entreprises.

Confiance dans la direction pour sa gestion économique

Dans l'ensemble, les managers belges font plutôt confiance aux dirigeants de leur entreprise pour faire face à la situation économique actuelle (85%). Ils sont un peu moins confiants sur les questions du bien-être au travail des salariés ou de la motivation. Ce n'est pas à leurs yeux l'urgence des directions des entreprises aujourd'hui.

Peu d'impact sur la situation professionnelle

Les managers en Belgique ne manifestent pas d'anxiété particulière à l'exception peut-être de la question de la retraite : 56% s'attendent à un impact de la crise sur le niveau de leur future retraite. Avec un régime général de retraite, dont les pensions sont peu élevées, il est d'usage que salariés et entreprises souscrivent une assurance groupe donc sur le marché des actions.

Manager dans un marché du travail très ouvert

Les managers belges sont peu nombreux à estimer disposer des outils nécessaires à attirer de nouveaux talents. Ceci s'explique sans doute par le fait que le marché du travail en Belgique est très ouvert et très peu protectionniste. Il est multilingue, donc ouvert aux pays limitrophes. Les communautés européennes et les sièges sociaux d'entreprises multinationales implantés en Belgique contribuent à attirer des talents du monde entier. Donc à attiser la concurrence entre les entreprises.

Un pays d'évolution et non de révolution

Les managers belges sont moins nombreux qu'ailleurs à estimer que les règles et modèles vont changer de manière durable en raison de la crise économique. A leurs yeux, le modèle capitaliste reste le seul dans lequel croire. La recherche du profit restera la priorité des entreprises, bien avant l'attention portée aux salariés ou la responsabilité sociale. Et le management n'évoluera que très peu sur les plans de la transparence avec les salariés, l'éthique, le dialogue ou le respect du point de vue des salariés.

Optimisme modéré, stagnation professionnelle

L'attentisme et le scepticisme des managers belges se retrouvent dans le relativement faible score de leur optimisme dans l'avenir. Ils sont moins optimistes qu'ailleurs quant à leur avenir professionnel ou l'avenir de leur métier. Et se voient plus nombreux qu'ailleurs travailler au même poste dans la même entreprise dans deux ans. Sans que cette situation ait un rapport avec la crise.

■ Jacques André - BPI Belgium

BRÉSIL

Les managers brésiliens face à la crise, confiants (aveuglement ?)



Les managers brésiliens dans leur majorité (80%) pensent que la crise aura des répercussions importantes sur la situation économique de leur entreprise, qu'elle aura des conséquences sur la motivation de leur équipe, le niveau de stress, la détérioration de l'ambiance de travail, etc.

En ce qui concerne les conséquences de la crise sur l'activité de leur entreprise, ils sont 70% à s'attendre à une restructuration dans les prochains mois. Loin devant tous les autres pays. Ils sont 56% à estimer que leur entreprise n'embauchera pas, mais seulement 38% à penser qu'il y aura des licenciements dans leur équipe. Pour les Brésiliens, les réorganisations et les démissions seront « induites et forcées » décidées depuis les sièges sociaux des entreprises multinationales – situés hors du Brésil – pour les filiales brésiliennes.

Beaucoup plus optimistes qu'ailleurs

L'étude montre que les managers brésiliens sont plus optimistes que leurs pairs mondiaux. 42% d'entre eux pensent que la crise va durer moins d'un an, comme 27% en Russie, 26% en Chine.

De manière inattendue, l'enquête montre que 67% des managers brésiliens estiment que la crise n'aura pas de conséquence sur la pérennité de leur emploi, se situant bien au-delà de la moyenne mondiale (49%). Ils sont 44% à penser obtenir une promotion dans les deux ans.

Ils sont 95% à être optimistes pour leur avenir professionnel, 95% pour leur l'avenir de leur métier et 91% pour l'avenir de leur entreprise, bien loin devant tous leurs pairs.

Les licenciements pour les bas niveaux de qualifications

D'autre part, ils sont une majorité à penser que l'entreprise va se transformer du fait de la crise, dans le même temps, ils pensent que cela ne les touchera pas eux personnellement, ni leur équipe. Beaucoup d'entre eux croient que les licenciements toucheront les niveaux opérationnels et non les leurs. Ils croient que les réorganisations sont décidées par les maisons mères – à l'étranger – parce que celles-ci sont en difficulté. Les entreprises au Brésil n'auraient pas besoin de ces changements, elles sont en bonne santé, ce sont les sièges sociaux qu'il faut réorganiser.

Une autre donnée significative est que 60% des managers brésiliens interrogés trouvent efficaces les mesures prises par le gouvernement pour faire face à la crise économique. Cette perception démontre surtout un certain manque d'information.

Prendre ses désirs pour la réalité ?

Comment expliquer ce haut niveau d'optimisme des Brésiliens ? Est-ce culturel ? Est-ce parce qu'ils sont très confiants dans leurs compétences elles-mêmes ? Peut-être est-ce plus la preuve d'une non prise de conscience de la dimension de la crise ? Les cadres brésiliens, influencés par les positions du gouvernement, pensent que la crise va être moins importante au Brésil et qu'elle va durer moins longtemps qu'ailleurs, et en conséquence qu'elle ne touchera ni leur entreprise, ni leur carrière.

Il y a certainement une grande dose de désir que cela soit ainsi qui peut se superposer à une analyse plus rationnelle de la réalité. On peut se demander jusqu'à quel point cela est productif pour le pays et pour les entreprises ? Si le gouvernement et les managers pensent que la crise sera courte et de faible portée, ils ne verront peut-être pas la nécessité de recourir à des remèdes amers et mesures plus drastiques.

■ **Gilberto Guimaraes - BPI Brazil**

CHINE

Les managers chinois face à la crise : La confiance dans l'Etat pour poursuivre le miracle économique



L'analyse des résultats d'une telle enquête en Chine mérite un commentaire préalable important. Le développement économique extrêmement hétérogène du pays (notamment entre les villes côtières et les régions intérieures) se reflète aussi dans l'expression des opinions et le niveau d'informations des citoyens. La cible visée par l'enquête (Managers d'entreprise privée de + de 10 salariés) entraîne l'expression d'une certaine « Chine » : celle du 21^{ème} siècle, pleinement intégrée à l'économie globale, ouverture sur la culture mondiale. En parallèle, une autre dimension de ce pays évolue : celle des entreprises d'Etat, des provinces pauvres et reculées. L'accès à l'information y est fortement contrôlé par le Gouvernement. La perception des cadres des événements économiques mondiaux est en conséquence altérée.

Des conséquences de la crise déjà enregistrées par les managers

Les managers chinois observent déjà des répercussions de la crise sur la vie de l'entreprise : situation économique (75%), motivation de l'équipe et climat social (59%), niveau de stress (78%), ambiance de travail (46%). Ces résultats sont dans la moyenne supérieurs par rapport aux autres pays. Ceci constitue assurément une des surprises de cette enquête car le retournement économique s'est abattu sur l'Asie bien après l'Etat-Unis et l'Europe. Les médias chinois n'ont, à ce titre et pendant une partie de l'année 2008, traité les événements de la crise financière comme ceux de l'Occident. Les analystes financiers prévoient, d'ailleurs, les effets réels du ralentissement seulement au premier semestre 2009. Du côté des managers interrogés, les plans de réduction de coûts et les délocalisations sont les principales conséquences anticipées.

Niveau de confiance très élevé accordée au Gouvernement et aux dirigeants d'entreprise pour gérer la crise

S'appuyant sur le développement fulgurant du pays dans l'histoire récente, les citoyens et managers chinois font traditionnellement confiance à leur élite pour la conduite des affaires économiques et financières. La période difficile actuelle ne change pas la donne, bien au contraire. Ceci est particulièrement vrai dans le crédit accordé au gouvernement pour sa capacité à faire face aux événements (71% jugent les mesures prises efficaces ou très efficaces). Cette confiance entraîne naturellement un optimisme supérieur à ce que l'on observe ailleurs : anticipation d'une crise moins forte et moins longue en Chine que dans le reste du monde.

Renforcement du rôle de l'Etat

Les managers appellent au renforcement durable du rôle de l'Etat dans l'économie (près de 60%) et de manière temporaire pour 38%. Ce chiffre peut surprendre dans un pays où l'Etat régule déjà tout de la société aux marchés. Il faut au contraire voir derrière ce résultat l'attachement des chinois au modèle de développement de ces dernières années.

■ ***Robin Ball - MDS Hong Kong - BPI Associate Firm***

ESPAGNE

Les managers espagnols face à la crise : Inquiétude partagée dans un pays fortement touché par la crise économique



Le pays est beaucoup plus touché que ses voisins européens

L'Espagne représente un cas particulier en Europe. C'est du moins ce que ressentent les Espagnols en général et les managers espagnols qui ont répondu à notre enquête en particulier.

A la crise conjoncturelle que connaissent les autres économies s'ajoute une crise structurelle spécifique. Le pays sort brutalement d'un très long cycle de croissance - aides de l'Union Européenne, croissance de la consommation, croissance de l'activité immobilière – et on assiste aujourd'hui à une faillite de ce système, accompagnée d'une diminution des revenus.

En parallèle, la crise conjoncturelle est vécue comme étant plus grave qu'ailleurs, car ce sont les points forts de l'économie espagnole qui sont plus particulièrement touchés – la construction et l'automobile – et parce que les difficultés de ces secteurs se traduisent par des destructions massives d'emplois. Le chômage a augmenté de 1 million de personnes en un an, il dépasse les 3 millions pour représenter plus de 13% de la population active à fin décembre 2008, les prévisions l'estiment à 15% en décembre 2009.

Enfin, la crise économique se double d'une crise psychologique : la majorité des Espagnols sont propriétaires de leur logement. La chute des prix immobiliers est vécue comme une diminution drastique de leurs actifs.

Tout ceci explique que, dans notre enquête, les managers espagnols se situent en 3^{ème} ou 4^{ème} place des managers les plus inquiets derrière les Etats-Unis et le Royaume Uni. Tous les indicateurs sont au rouge : selon eux, la crise a déjà des répercussions sur la situation économique de leur entreprise, la motivation, le climat social, le niveau de stress, l'ambiance de travail...

Ils sont 44% à penser que leur pays sera davantage touché par la crise que les autres pays.

Un environnement économique à moderniser

La formidable croissance que le pays a connue ne s'est pas traduite dans tous les domaines par la modernisation de l'économie espagnole. La productivité en Espagne reste faible par rapport à la moyenne européenne, la compétitivité aussi, en partie à cause des coûts du travail. Les Espagnols passent plus de temps au travail que la moyenne européenne et ce temps n'est pas optimisé. Le tissu économique repose sur de très nombreuses entreprises familiales qui se professionnalisent lentement.

Dans cet environnement, les managers interrogés s'attendent pour 56% d'entre eux à une restructuration dans leur entreprise. Ils sont 82% à prévoir un plan de réduction des coûts et 60% un gel des investissements.

Les changements annoncés se feront peut-être dans la douleur : 55% d'entre eux prévoient que le management des entreprises, en raison de la crise, aura à gérer plus de conflits.

Le niveau de confiance des managers dans la direction de leur entreprise est plus faible qu'ailleurs au global, et si l'on ne regarde que le score de ceux qui font tout à fait confiance à leur direction, sur tous les sujets proposés, il place les managers espagnols largement en queue de peloton.

Un Etat plus proactif

Dans ce contexte, seuls 26% des managers espagnols jugent comme efficaces les mesures prises par le gouvernement pour faire face à la crise. Ils leur reprochent leur caractère plus réactif que proactif et trop basé sur le court terme. Ils ont malgré tout confiance dans l'action de l'Etat, dans l'absolu, puisque 52% pensent que « avec la crise économique, il faut renforcer durablement la place et le rôle de l'Etat dans l'économie ».

Des situations personnelles difficiles mais l'optimisme est là

Les managers interrogés ne s'attendent pas à être épargnés par la crise. Plus que les autres, ils s'attendent à ses conséquences sur leur pouvoir d'achat, le niveau de leur future retraite, la pérennité de leur emploi, leur possibilité d'évolution professionnelle et leur stress au travail. Cela se traduit logiquement par un recentrage de leurs priorités vers l'équilibre vie professionnelle - vie privée (70%), la rémunération (65%), le développement de leurs compétences (44%). Le tableau n'est pourtant pas si noir, puisque 77% des managers interrogés sont optimistes pour leur avenir professionnel, 80% optimistes pour l'avenir de leur métier et 78% optimistes pour l'avenir de leur entreprise.

■ **Véronique Voisin, Maite Uson - MOA - BPI Group**

ETATS UNIS



Les managers américains face à la crise : l'impact est très fort, l'optimisme aussi

Tous les managers américains reconnaissent que la crise a un très fort impact sur leur travail, leur entreprise et leur avenir. Ce sont eux, avec les anglais, brésiliens et quelquefois les chinois qui ressentent le plus les impacts de la crise. Malgré cela, les Américains sont parmi les plus optimistes concernant leur avenir professionnel ou celui de leur entreprise. Cette enquête pointe des différences entre les managers américains qu'il nous semble intéressant de relever.

Les jeunes : plus touchés par la crise, mais plus optimistes pour l'avenir

- > Les plus jeunes ressentent plus l'impact de la crise sur la motivation, le climat social ou l'ambiance de travail avec leur équipe.
- > Les plus jeunes plus que leurs aînés s'attendent à ce que leur entreprise se restructure, fusionne avec une autre, accroisse les heures de travail, la sous-traitance, la spécialisation des salariés et les délocalisations.
- > Les plus jeunes ont plus de crainte sur la pérennité de leur propre emploi.
- > Les plus jeunes sont positifs dans de nombreux domaines : ils sont plus optimistes sur les questions abordant leur futur professionnel, ils estiment que l'action du gouvernement est efficace pour résoudre la crise, que les dirigeants feront preuve d'une plus grande éthique. Ils sont très nombreux à penser que les entreprises feront plus attention à leurs salariés, amélioreront leur dialogue avec les équipes, seront plus transparentes et feront preuve d'une plus grande responsabilité sociale. Plus que leurs aînés, ils s'attendent à obtenir une promotion ou à exercer un autre métier.
- > Les plus jeunes pensent que, personnellement, la crise va changer leurs attentes et leurs priorités.

Plus que les femmes, les hommes pensent que l'impact est plus fort, mais ils sont plus optimistes

- > Les hommes plus que les femmes s'attendent à ce que leur entreprise fusionne, licencie du personnel, accroisse les horaires de travail, la sous-traitance, la spécialisation des salariés, et réduise la pérennité des emplois.
- > Les hommes font confiance à la direction de leur entreprise pour prendre soin des salariés, ou attirer des talents, etc.
- > Les hommes estiment que les mesures prises par le gouvernement pour faire face à la crise sont efficaces.
- > Les hommes pensent que la crise sera plus courte.
- > Les hommes pensent que les entreprises amélioreront leur management une fois la crise passée.

Les managers dans les petites entreprises sont moins touchés, moins confiants

- > Les managers des plus petites entreprises ressentent moins l'impact de la crise sur l'ambiance de travail.
- > Ils sont moins nombreux que les autres à penser que leur entreprise, en raison de la crise, sera obligée de se restructurer, fusionner, ou augmenter ses horaires de travail, la sous-traitance ou les délocalisations.
- > Ils ne pensent pas que la crise touche la pérennité de leur emploi, mais ils sont moins nombreux à s'attendre à être augmentés en 2009.
- > Ils sont plus nombreux à penser que les mesures prises par le gouvernement ne sont pas efficaces.
- > Les managers d'entreprises de taille moyenne sont plus nombreux à penser que la crise va modifier les méthodes et outils de management dans l'entreprise et notamment dans l'attention portée aux salariés.

Le monde des affaires est atteint, les entreprises et les hommes non

- > La majorité des managers américains interrogés se sentent concernés et inquiets pour la stabilité financière de leur entreprise.
- > Cela étant, ils sont très nombreux à avoir confiance dans leur direction pour faire face à la

situation économique de l'entreprise.

- > Bien qu'ils estiment en grande majorité que la crise aura des conséquences sur leur épargne, leur pouvoir d'achat et niveau de leur future retraite, ils restent plutôt confiants pour la pérennité de leur emploi.
- > Presque 70% des managers américains pensent ne pas être augmentés ou recevoir une augmentation inférieure à celle de l'année dernière.
- > Dans leurs fonctions de managers, ils estiment disposer des moyens pour motiver les salariés, ou informer sur la stratégie de l'entreprise ; ils se disent plus démunis pour attirer de nouveaux talents.
- > Dans leur majorité, ils pensent que les mesures prises par le gouvernement ne sont pas vraiment ou pas du tout efficaces
- > Près de 70% d'entre eux pensent que la crise va durer moins de deux ans.
- > Si 45% pensent que la crise va modifier de manière durable les modes de régulation de la finance internationale, peu d'entre eux pensent qu'elle aura d'effet sur les autres domaines, notamment sur les pratiques de management dans les entreprises ou les habitudes de consommation.
- > 84% des managers américains sont optimistes pour leur avenir professionnel.

■ **Jay Scherer - BPI US Partners - United States**

FINLANDE



Les managers finlandais face à la crise : « la crise connais pas »

Les managers finlandais interrogés estiment que la crise a beaucoup moins de conséquences en Finlande que dans tous les autres pays. Ainsi, ils ne sont que 40% à penser qu'elle a des conséquences sur la situation économique de leur entreprise, contre 88% des managers anglais ou 72% des managers espagnols.

Le leadership, faiblesse structurelle en Finlande

Même s'ils ne perçoivent pas les effets de la crise sur l'économie finlandaise en général et le climat social de leur entreprise en particulier, ils expriment des critiques assez virulentes contre le management et les outils du management. Cet état d'esprit n'est pas lié à la crise, beaucoup de monde en Finlande en a déjà pris conscience – cela est visible notamment dans les études que MPS mène depuis quelques années déjà sur le leadership. En Finlande, le savoir-faire managérial est d'un bon niveau, mais il reste beaucoup à faire pour améliorer le sujet plus spécifique du leadership, selon une opinion largement partagée.

Seulement 1 manager finlandais sur 5 pense qu'il y aura des licenciements dans sa propre équipe de travail (à comparer aux 45% d'américains qui le pensent). Et près de 2 sur 5 s'attendent à un accroissement des horaires de travail.

Un tiers des Finlandais ne fait pas confiance à la direction de leur entreprise pour être attentive au bien-être au travail des salariés ; et près de 40% ne font pas confiance à la direction de leur entreprise pour motiver les salariés.

Les repères vont bouger, temporairement

Les managers interrogés pensent que la crise aura un plus faible impact en Finlande qu'ailleurs, on l'a vu, mais cela n'empêche qu'ils sont globalement peu satisfaits du rôle et des mesures prises par le gouvernement pour faire face à la crise économique – 67% des Finlandais les estiment inefficaces. Il convient peut-être de relativiser ces critiques, puisque depuis que le sondage a été effectué, le gouvernement a lancé un train de mesures destinées à combattre la crise et le chômage

Globalement, les managers finlandais estiment que la crise modifiera de manière temporaire les règles de fonctionnement de l'économie de marché (67% d'entre eux) ou les modes de régulation de la finance internationale (59%).

50% des managers finlandais pensent que la crise actuelle ne modifiera pas les méthodes ou les outils de management dans l'entreprise. De notre point de vue, cette conviction s'appuie sur une croyance bien ancrée dans la culture finlandaise qui veut que tout changement est temporaire et que, quoi qu'il en soit, une fois la crise passée chacun reviendra aux méthodes en vigueur auparavant qui ont l'avantage d'avoir fait leurs preuves.

Plus d'un tiers des managers finlandais se voit, dans deux ans, travailler au même poste qu'actuellement, dans la même entreprise. Y compris les plus jeunes d'entre eux.

■ ***Christopher Thölix -MPS Finland Consulting - BPI Associate Firm***

FRANCE

Les managers français face à la crise : sceptiques sur les remèdes, pessimistes sur leur avenir



Une perception des conséquences de la crise assez cohérente avec la situation économique du pays

Les réponses des managers français sur les répercussions de la crise reflètent bien la situation économique du pays. La France n'est pas dans la même catégorie que les Etats-Unis ou Royaume-Uni, mais elle n'est pas non plus en dehors du circuit mondial. Son économie est très intégrée dans le commerce mondial, elle est fortement dépendante de partenaires commerciaux clés tels que l'Allemagne, l'Italie, le Royaume-Uni, les Etats-Unis... Ainsi, 70% des managers français admettent que la crise a déjà des conséquences sur la situation économique de leur entreprise, (pour une moyenne mondiale de 68%), alors que Etats-Unis et Royaume-Uni sont à plus de 80%. A noter que les répercussions en France sont estimées plus supérieures à la moyenne sur le sujet du climat social dans l'entreprise (66% en France, contre 59% en moyenne). En ce qui concerne les répercussions de la crise sur l'activité de l'entreprise, les managers français anticipent plus qu'ailleurs un gel des salaires (ils sont 59% à le prévoir contre 42% en moyenne) et un gel des investissements (55% en France, 45% en moyenne).

Un niveau de confiance accordée à la direction de l'entreprise structurellement inférieur en France à ce qu'il est ailleurs

Les Français accordent une confiance à la direction de leur entreprise égale à la moyenne pour sa capacité à faire face à la situation économique actuelle et à moyen terme. En revanche, ils sont beaucoup plus sceptiques que les autres pour la capacité de la direction à être attentive au bien-être des salariés (57% contre 67% en moyenne), à motiver les salariés (60% contre 70%) ou, pire encore, résoudre un conflit social (59% contre 68%). Ce dernier score est à relier avec les 62% de managers français qui s'attendent à ce que la crise fasse évoluer le management de l'entreprise vers plus de conflits. Situation explosive ? De même, les managers français sont dans le peloton de queue lorsqu'il s'agit de juger de l'efficacité des mesures prises par le Gouvernement. Seuls 30% les estiment efficaces, contre 41% en moyenne. *Sur ces sujets, il est intéressant de rappeler que la précédente étude internationale sur le management réalisée par BPI avec BVA¹ montrait que seuls 10% des salariés français avaient une bonne opinion des dirigeants de leur entreprise (contre, par exemple 41% des américains).*

Des managers français plus pessimistes que leurs pairs à l'étranger

Plusieurs items le montrent. Les français sont les plus nombreux à estimer que la crise va durer plus de 2 ans (37% contre 32% Royaume-Uni ou 25% en Allemagne). Ils sont 92% à penser que notre pays sera davantage ou autant touché par la crise que les autres pays alors que les prévisions de l'Union européenne actuelle contredisent ce sentiment. Et enfin, par rapport à des managers qui se déclarent optimistes dans une très grande majorité, et de manière surprenante, les français se dénotent très nettement. Ils sont 63% à être optimistes pour leur avenir professionnel (contre 80% en moyenne). Ils sont 69% à être optimistes pour l'avenir de leur métier (contre 80% en moyenne). Ils sont 73% à être optimistes pour l'avenir de leur entreprise, contre 78% en moyenne.

Des managers français partagés quant à la nature des changements entraînés par la crise

Interrogés sur l'impact de la crise sur 4 domaines, les managers français sont partagés quant à savoir si ces impacts seront durables ou temporaires.

Ils sont 41% à penser que la crise va modifier les règles de fonctionnement de l'économie de marché de manière durable, et 49% de manière temporaire.

Ils sont 37% à penser que la crise va modifier les modes de régulation de la finance internationale de manière durable, et 52% de manière temporaire.

Ils sont 28% à penser que la crise va modifier les méthodes et outils de management dans l'entreprise de manière durable, et 49% de manière temporaire. Ils sont 46% à penser que la crise va modifier les pratiques et habitudes de consommation (développement durable, responsabilité sociale...) de manière durable, et 47% de manière temporaire.

■ **Brice Mallié - BPI France**

¹ « Les salariés évaluent leur manager ». Enquête internationale BPI sur le management. Décembre 2007.

ITALIE

Les managers italiens face à la crise : attentisme et défiance



Entre deux discours

Les Italiens doivent gérer une double information : celle d'un gouvernement qui se veut rassurant – « la crise va être difficile à vivre, mais nous sommes en meilleure position que le reste de l'Europe. L'épargne est plus importante en Italie qu'ailleurs, notre système bancaire a pris moins de risques, il est en meilleure santé » – et celle qui vient de l'étranger – la catastrophe annoncée, 2009 sera une année horrible, partout dans le monde.

Pris entre les deux, bon nombre d'Italiens rentrent la tête dans les épaules « attendons et voyons ce qui va se passer ». Voilà pourquoi les managers sont 61% à penser que la crise a déjà des conséquences sur la situation économique de leur entreprise, contre 70% des français, et 58% des allemands. Ils sont peu nombreux à estimer important l'impact de la crise sur la motivation de leur équipe de travail (43%) ou sur l'ambiance de travail (45%). Ils sont plus nombreux à considérer que les impacts de la crise sur le climat social de l'entreprise sont importants (63% contre 59% pour la moyenne).

Les restructurations encore virtuelles

Si l'on se réfère à la situation de l'Italie à la fin décembre, date à laquelle le sondage a été réalisé, il faut savoir que l'indice de la consommation censé chuter de 20% n'avait diminué que de 3%. Le mois de janvier a changé la donne puisque la consommation a fortement chuté, une fois passés la période de Noël et les soldes.

De même, aucune restructuration d'ampleur n'était annoncée en décembre. Les entreprises ne donnaient aucun signe dans ce sens hormis Fiat qui a utilisé pendant deux mois et à grande échelle la *Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria*, c'est-à-dire la caisse qui indemnise les ouvriers des grandes entreprises « privés de travail » sans rompre leur contrat. Ce dispositif, propre à l'Italie, vise à soutenir les entreprises en difficulté et à assurer les travailleurs contre la perte de rémunération en cas de suspension de l'activité ou de réduction de leurs heures de travail. Elle permet ainsi aux entreprises de faire face à des difficultés temporaires. Dans la foulée, et dans une perspective de future reprise, Fiat annonçait un projet de reprise de Chrysler, un des constructeurs américains le plus durement touché par la crise. A la fin décembre, nul signe alarmant visiblement.

Mais concernant les restructurations, comme la consommation, le mois de janvier a ébranlé les certitudes. Beaucoup d'entreprises ont annoncé recourir à la *Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria*, mais aussi à la *Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria (CIGS)* sollicitée lors d'une situation de crise ou de restructuration. L'entreprise y recourt quand elle rencontre un problème structurel et qu'elle manque de visibilité sur son activité dans les deux ans. Elle peut ainsi inscrire 500 salariés à la CIGS et au bout de deux ans n'en licencier que 320. Les salariés touchés par ces mesures aujourd'hui ne se retrouveront pas forcément au chômage au terme de la prise en charge par la CIGS. Les chiffres annoncés par les entreprises appartiennent encore au monde virtuel, à la différence des licenciements immédiats.

Directions d'entreprise et gouvernement critiqués

Les managers italiens font, un peu moins confiance qu'ailleurs, à la direction de leur entreprise pour gérer la crise. Ils estiment un peu moins qu'ailleurs que les mesures du gouvernement pour gérer la crise sont efficaces. Ils pensent que leur pays sera plus durablement touché par la crise économique que les autres pays... Bref, le pessimisme est de rigueur sur la situation actuelle et la gestion de celle-ci. Ce qui explique que beaucoup d'entre eux pensent que la crise modifiera les modèles et les règles – du fonctionnement de l'économie de marché, de régulation de la finance internationale, du management dans les entreprises, des pratiques de consommation.

Selon les managers interrogés, ces évolutions ne verront pas le jour dans la sérénité, puisque 60% d'entre eux pensent que la crise va faire évoluer le management de l'entreprise vers plus de conflit.

Manque d'optimisme pour son avenir

Le manager italien est l'un des moins optimistes pour son avenir professionnel, pour l'avenir de son métier, pour l'avenir de son entreprise. 5% d'entre eux se voient même au chômage dans deux ans, ce qui est le score le plus haut.

■ Carlo Rosina et Renato Bisceglie - BPI Italy

POLOGNE

Les managers polonais face à la crise, jeunesse et optimisme



Depuis 3 ans, la Pologne connaît une forte croissance qui concerne aussi bien le PIB (5 à 6% par an) ou la demande intérieure que les investissements. Il en va de même au plan individuel, les rémunérations (salaires, bonus) et le pouvoir d'achat ont fortement augmenté ces dernières années.

Les managers interviewés se situent-ils dans le prolongement de cette euphorie ? Peut-être quand ils estiment que la Pologne va continuer malgré tout sur sa lancée et échapper à la crise. Le facteur démographique explique aussi sans doute cet optimisme. La population des managers interrogés est plus jeune en Pologne que dans les autres pays de l'enquête.

La crise, une abstraction pour les Polonais

Aux USA, et au Royaume-Uni, les plans de retraite sont basés sur des valeurs mobilières (actions, fonds d'investissement). Tous les managers sont confrontés individuellement à la baisse du cours des actions et à la perspective de voir leur retraite fortement réduite. Ils en subissent le choc directement. En France et en Allemagne, le système par répartition sert d'amortisseur. En Pologne, le système de retraite en vigueur n'existe que depuis 10 ans. L'âge de la population fait que les gens vivent plus au jour le jour en se souciant moins du futur. Ils n'attachent pas autant d'importance qu'ailleurs à la pérennité de leurs revenus. Leurs économies sont encore à constituer. Aussi longtemps que leur salaire ne bougera pas, ils continueront à avoir un sentiment de sécurité.

Des restructurations ?

Les managers polonais interrogés semblent penser que les restructurations ne sont pas inévitables. Même si une grande partie de la production est exportée – par exemple dans le secteur automobile – le sentiment qui semble l'emporter est que, avant de toucher les sites de production polonais – modernes, technologiques, compétitifs – et la main d'œuvre polonaise – moins chère qu'ailleurs – les restructurations seront d'abord menées dans les pays d'Europe de l'Ouest. Pourquoi tel constructeur ou tel industriel fermerait-il des sites dans lesquels il vient d'investir des millions de dollars ? L'exemple de Dell va les conforter dans cette opinion qui a fermé son usine en Irlande pour regrouper sa production en Pologne.

Une génération de managers optimistes

Les managers polonais ont le sentiment que l'Ouest va souffrir plus qu'eux. Pourquoi cet optimisme ?

- > La demande intérieure polonaise est encore forte, elle va pallier la diminution des exportations.
- > La communication du gouvernement n'est pas plus alarmante que cela « soyons vigilants, travaillons, nous nous en sortons ».

Pédagogie, communication, langue de bois

En général, les managers interrogés ne semblent pas faire le lien entre la crise financière et la crise économique. La communication des gouvernements ne rassure-t-elle pas trop les citoyens - « ça va aller » - alors qu'une analyse sérieuse démontrerait qu'une crise financière, entraîne une crise du crédit, donc une contraction de la demande, donc des investissements. Ce qui entraîne de manière aussi inévitable une récession économique de 2 à 5% selon les pays. Cela veut dire une hausse aussi mathématique du chômage. En parle des licenciements en 2009 qui pourraient toucher jusqu'à 500 000 personnes.

Les managers semblent ne pas percevoir cette menace.

- > La population est jeune, donc plus optimiste.
- > Une autre caractéristique polonaise est que les centres de décision d'une grande partie de l'industrie ne sont pas en Pologne. Les managers peuvent manquer de visibilité, car les décideurs sont ailleurs.
- > En ce qui concerne le changement des règles de fonctionnement de l'économie de marché, les Polonais se différencient notamment des Anglo-Saxons pour qui le rééquilibrage vers une autre organisation est obligatoire, et qui jugent que le Gouvernement va trouver une nouvelle place. Les Polonais en grande majorité se méfient de l'intervention de l'Etat. C'est encore l'expérience du communisme qui reste présente dans les mémoires.

Ces analyses valent pour la Pologne et les autres PECO – Hongrie, République tchèque. Elles ne concernent pas la Roumanie qui est un « plus jeune entrant » dans l'UE et n'a pas connu la même croissance des investissements d'entreprises étrangères.

■ **Stefan Dunin-Wasowicz - BPI Polska**

ROUMANIE

Les managers roumains face à la crise, détachés et pragmatiques



Pragmatisme, orienté business

Les managers roumains font partie de ceux qui sont conscients de l'ampleur de la crise sur leur entreprise, mais semblent ne pas dramatiser. Ils se montrent modérément préoccupés par l'impact de la crise sur le moral des troupes, le stress ou la motivation de leurs collègues. En Roumanie, l'intérêt porté aux questions de motivation est limité et plus théorique que pratique. D'ailleurs, il est courant d'entendre dire que la meilleure motivation, c'est l'argent.

Les conséquences de la crise sur l'entreprise vont porter selon les managers roumains en priorité sur les questions concrètes, notamment la réduction de coûts. Ils envisagent des licenciements, c'est l'un des scores les plus élevés des répondants. Après des années d'embauches massives, dans tous les domaines d'activité, chaque jour apporte l'annonce de plans de licenciements, voire même de fermetures. Certaines industries, autrefois florissantes et moteurs du développement économique – comme l'industrie automobile – sont fortement affectées.

Si les managers sont confiants dans le savoir-faire de la direction de leur entreprise pour l'avenir de la compagnie, ils sont extrêmement sceptiques quant à l'intérêt que celle-ci porte au sort des salariés (le niveau le plus bas parmi les répondants). D'ailleurs, ils reproduisent eux-mêmes cette attitude très individualiste. Le monde des affaires roumain est plutôt pragmatique, orienté vers le résultat financier et l'obtention des bénéfices et beaucoup moins vers les aspects « soft » (motivation, bien-être).

Besoin de régulation

La Roumanie sort d'une période électorale jugée décevante, marquée par l'abstentionnisme et par des résultats qui ont mené à une alliance contre nature. Ce n'est donc pas étonnant que les managers critiquent l'efficacité de l'action publique pour faire face à la crise. Leur réaction est d'ailleurs la plus négative de l'ensemble des 14 pays étudiés (seulement 14% jugent cette action efficace).

Ils sollicitent clairement le renforcement de manière durable de la place et du rôle de l'Etat dans l'économie. Depuis des années, la Roumanie souffre d'une multiplication d'affaires douteuses au plan éthique, mais aussi d'une libéralisation extrême des pratiques bancaires ; cette situation ne s'expliquant pas par une doctrine mais plutôt par l'absence de l'Etat comme régulateur du monde économique.

L'impact de la crise plus visible pour les personnes que les entreprises

Les managers s'attendent à des diminutions du pouvoir d'achat (77%), de l'épargne, mais également à plus de stress. 1 manager sur 2 considère qu'en 2009, il ne recevra pas d'augmentation salariale ou alors une très faible augmentation. Si l'on replace cette donnée dans le contexte des augmentations salariales d'au moins 20% obtenues les 2-3 dernières années, le désenchantement des managers prend des proportions significatives.

Pragmatiques, les managers pensent que la crise déterminera les entreprises à rechercher encore plus la rentabilité et le profit (le niveau le plus élevé parmi les répondants, 74%), mais également le développement durable (entendu probablement comme diminution des coûts énergétiques).

L'après crise modifiera en contre partie les priorités des managers en tant que salariés (74%). Ils déclarent vouloir être encore plus attentifs à leur rémunération, mais aussi au maintien d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ils semblent pencher vers moins d'implication dans le travail après des années de pression professionnelle.

Les managers continuent à entrevoir de façon optimiste leur avenir personnel et celui de leur entreprise, persuadés que la période faste de croissance continuera. Crise ou pas, ils s'attendent à une trajectoire ascendante, au sein de la même entreprise, au même poste, ou alors si changement il y a, dans l'entreprise qu'ils auront créée.

■ **Raluca Parvu - BPI Romania**

ROYAUME UNI



Les managers anglais face à la crise : « du sang, de la sueur et des larmes »

Les entreprises anglaises fortement bousculées

Comme aux Etats-Unis, les managers anglais estiment dans une écrasante majorité (88% d'entre eux) que la crise a des conséquences importantes sur la situation économique de leur entreprise. Ils sont même 51% à penser que ces conséquences seront très importantes.

Ils prévoient des conséquences également intenses sur la motivation de leur équipe de travail, le climat social de leur entreprise, le niveau de stress et l'ambiance de travail.

Les managers du Royaume-Uni estiment plus qu'ailleurs que la crise aura des répercussions sur l'activité de leur entreprise. Tous les sujets sont concernés : restructuration, licenciements au sein de l'équipe, accroissement des horaires de travail, réduction des coûts, gel des salaires et des investissements, délocalisations, conflit social. Les entreprises anglaises – et les salariés – vont subir dans les prochains mois de profondes transformations.

Dans ce contexte, ils font très largement confiance à leur direction pour faire face à la situation, que ce soit au plan économique à court ou à moyen terme qu'au plan social pour motiver les salariés ou faire attention à leur bien-être.

Des situations personnelles en profonde mutation – mais sans perdre leur job

Pour ce qui concerne leur situation personnelle, ils ont confiance en la pérennité de leur propre emploi mais ils prévoient, dans leur grande majorité et beaucoup plus que la moyenne des interrogés, que la crise aura des conséquences sur leur pouvoir d'achat, le niveau de leur retraite, leur épargne, leurs possibilités d'évolution, leur niveau de stress.

Ils sont 70% à penser que la crise va modifier leurs attentes en tant que salarié et placent dans le trio de tête de leurs priorités leur rémunération, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, le développement de leurs compétences.

Ils sont optimistes à quant à leur avenir professionnel (75%), l'avenir de leur métier (80%), l'avenir de leur entreprise (80%). Ces pourcentages sont élevés si on les rapporte à l'impact de la crise tel que le perçoivent les managers anglais.

Les managers attendent de nouvelles règles, de nouveaux modèles

Croyant que le Royaume-Uni va être plus durement touché que les autres pays, les managers anglais sont une majorité à penser qu'elle ouvrira une nouvelle ère. Ainsi, ils pensent qu'elle aura un impact sur le fonctionnement de l'économie de marché à 92% d'entre eux, sur les modes de régulation de la finance internationale (91%), sur les méthodes et outils de management dans l'entreprise (85%), sur les pratiques et habitudes de consommation (93%). Ils sont favorables à 88% à voir se renforcer temporairement le rôle de l'Etat dans l'économie pour résoudre la crise. Ce pourcentage est élevé pour un pays qui pratique le capitalisme libéral.

■ **Noel Legrand - BPI Management Consulting Ltd - United Kingdom**

RUSSIE

Les managers russes face à la crise : scepticisme, individualisme et entrepreneurship



Lorsque l'enquête a été menée, l'économie russe – à part certains secteurs tels que l'immobilier, la construction ou le secteur bancaire – n'était pas encore touchée. La prise de conscience de la crise a eu lieu dès qu'ont été annoncés des plans massifs de licenciements ou les dévaluations successives du rouble (17 entre fin décembre 2008 et début février 2009). Pour comprendre ce qui les attend, beaucoup de Russes se réfèrent aux crises précédentes – celles du début des années 90 ou de 98 – et se trouvent dans une meilleure situation. Ils sont habitués à ne compter que sur eux et du coup sont moins inquiets qu'ailleurs.

Capitalisme à la russe

Sur de nombreux sujets, les positions des managers russes diffèrent de celles des managers issus des pays « libéraux » que l'on compare habituellement à la Russie, comme les Etats-Unis, le Royaume-Uni, le Brésil, la Chine. Ainsi, les managers russes sont beaucoup moins nombreux à considérer que la crise a des conséquences sur la situation économique de leur entreprise (65% contre 88% des anglais, 84% des américains, 80% des brésiliens ou 75% des chinois). Cela est vrai aussi pour la motivation de l'équipe de travail, le climat social ou le niveau de stress dans l'entreprise.

Les managers russes font moins confiance à la direction de leur entreprise pour gérer la crise, préparer le futur ou veiller aux salariés. Sur d'autres questions, les managers russes sont proches des managers des autres pays européens.

Défiance et scepticisme de rigueur

Les managers ne s'attendent pas à ce que la crise modifie de manière durable les pratiques de management dans les entreprises. Ils ne pensent pas que le management va évoluer vers plus de transparence avec les salariés, ni vers un meilleur dialogue avec les équipes. Ils ne prévoient pas une plus grande éthique de la part des dirigeants de l'entreprise ni dans les règles de rémunération et le train de vie des dirigeants.

Selon eux, l'entreprise ne va pas changer ses valeurs. Elle accordera plus d'importance à la recherche de la rentabilité et du profit (pour 71% des managers russes). En revanche, ils sont peu nombreux à penser que l'entreprise accordera plus d'attention au bien-être des salariés (12%) ou à la responsabilité sociale (16%).

Ils ne jugent pas comme efficaces les actions des directions d'entreprise ou les politiques du gouvernement pour faire face à la crise. Ils attendent des changements plus macro économiques – dans le fonctionnement de l'économie de marché ou les modes de régulation de la finance internationale – qu'à l'intérieur de l'entreprise.

Les priorités des managers

Les managers russes pensent avoir les moyens et les outils pour remplir leurs fonctions. Ils inscrivent dans leurs attentes un renforcement des compétences de leur équipe, une meilleure évaluation de la performance de leurs collaborateurs, l'intégration de nouveaux talents. Ils sont les seuls à ne pas exprimer le besoin d'une meilleure communication de la part de leur direction : une preuve supplémentaire du peu de confiance que les Russes ont dans les directions d'entreprise ou le gouvernement pour régler la crise.

Leur priorité en tant que salariés est de loin la rémunération, citée par 81% d'entre eux, loin devant le développement de leurs compétences (49%), ou l'équilibre vie professionnelle - vie privée (44%).

Optimistes personnellement

Le marché du travail qui manque structurellement de personnels qualifiés offre encore beaucoup d'opportunités à ces managers. Ceci explique que 86% sont optimistes pour leur avenir professionnel. Ils s'attendent à un rapide retournement de la situation après crise concernant leur vie professionnelle aussi bien que personnelle. Ils s'attendent à ce que l'activité redémarre rapidement, considérant que le marché russe a encore un fort potentiel de développement. Ils se voient, dans deux ans, avoir obtenu une promotion (33% d'entre eux), exercer un autre métier (13%), avoir créé leur entreprise (12%). Et pour 68% d'entre eux, cette situation est indépendante de la crise économique actuelle.

■ **Jean-Louis Droz - Brainpower - BPI Moscow**



Une économie à l'abri de la crise

Les managers n'y sont que 46% à estimer que la crise a des conséquences sur la situation économique de leur entreprise. Il convient toutefois de distinguer les PME, dans lesquelles ce pourcentage descend à 33%, des entreprises de plus de 500 salariés, où il est de 63%.

Deux explications à ce résultat. Premièrement, l'outil de production industriel en Suisse est surtout composé de PME avec un grand pourcentage dans des secteurs de haute technologie, à très forte valeur ajoutée, qui se voient à ce moment peu impactées par la crise. Deuxièmement, l'année 2008 a été une bonne année économique, sauf le dernier trimestre. En décembre, aucune grosse restructuration avec impact sur l'emploi en Suisse n'était annoncée. Pour les sociétés de plus de 500 salariés les craintes (63%) viendront du secteur financier, assurances et banques, et exportateur. Ici l'impacte de la crise est déjà visible.

Cependant les managers ressentent un impact de la crise sur le niveau de stress dans leur entreprise. La crise, si elle n'est pas perçue comme devant toucher l'emploi, a des répercussions sur l'efficacité et la productivité exigée et développe un stress sur les salariés.

Quant à l'ambiance de travail, elle est peu impactée si on compare la situation en Suisse et celle des autres pays et ce, même si les lois y sont beaucoup moins protectrices qu'en France ou en Allemagne. Une explication, selon Mark Richter, directeur de BPI Suisse, est que les managers en Suisse ont le sentiment d'être à l'abri, parce qu'ils sont déjà très efficaces. Il leur suffira d'attendre que la crise passe. Ils font confiance aux mécanismes de réaction du marché. Une réaction typique très bien visible par le chômage partiel ou l'office de l'emploi indemnise les entreprises pendant la crise.

Marché du travail déséquilibré

Crise ou pas crise, les managers suisses en décembre prévoient que leur entreprise allait recourir à des embauches de salariés pour 39% d'entre eux en moyenne et 63% dans les entreprises de plus de 500 personnes. Cela concerne sans doute les emplois qualifiés dont la Suisse manque structurellement et sont surtout satisfaits par l'immigration. Ce déséquilibre du marché explique la faible proportion des managers qui prévoient des licenciements dans leur équipe (78%) : « Puisqu'il nous est difficile de recruter, essayons de ne pas licencier. »

La confiance dans la direction et en eux-mêmes

La confiance dans la direction de l'entreprise pour assurer le développement économique à moyen et long terme est bien partagée en Suisse. Un point à noter : le score des managers qui ont confiance dans leur direction pour veiller au bien-être des salariés (62,4%) ou motiver les salariés (61,3%) est un peu en dessous de la moyenne internationale (67,1% et 69,6%). Pour les Suisses, le bien-être était intrinsèquement lié aux résultats économiques. Si les résultats sont là, alors les salariés seront bien traités. Aussi on note une culture de démocratie forte avec des différences sociales moins marquées : il est possible de discuter un ordre, on agit une fois convaincu que c'est la bonne décision. La motivation devient redondante.

Cette conviction est en train de changer ce qui se manifeste dans la discussion publique des salaires excessifs des managers des grandes entreprises et de la mauvaise gestion des risques dans les institutions financières. Ainsi cette confiance est en train de se réduire, mais reste bien assise avec une majorité.

Lorsqu'ils sont interrogés sur la pérennité de leur emploi ou sur leur évolution professionnelle, les salariés suisses ont confiance en eux-mêmes et en leur formation.

Développement durable et transparence

Un peu plus qu'ailleurs, les managers pensent que la crise va modifier les règles de fonctionnement de l'économie de marché (39% de manière durable), les modes de régulation de la finance internationale (51% de manière durable) ou les méthodes et outils de management dans l'entreprise. Ils sont conscients

que le renouvellement des modèles économiques est très important pour leur pays, notamment pour ce qui concerne les banques et institutions financières. Ils sont pour une plus grande transparence dans les entreprises, notamment les jeunes managers. Ils sont pour une meilleure gestion des risques dans les banques. Et si le système ne se régule pas seul, alors ils sont pour que l'État ait un rôle plus important.

Enfin, en guise de conclusion, la crise va modifier leurs attentes et priorités en tant que salariés pour 55% des managers suisses et les inciter à accorder plus d'importance à l'équilibre vie professionnelle, vie privée pour 71% d'entre eux (75% chez les jeunes et 83% chez ceux travaillant dans des entreprises de plus de 500 salariés).

En somme, nous pensons qu'au moment de l'enquête (décembre 2008) la crise n'était pas encore arrivée en Suisse dans l'amplitude qu'on la perçoit aujourd'hui.

■ **Mark Richter - OTP Organisation & Training Partners AG - BPI Switzerland**



BPI
16, Rue Vivienne
75002 Paris
www.groupe-bpi.com

Contact :
Brigitte Bouillon
Relations presse
00 33 (0)1 55 35 71 91

Brice Mallié
Directeur associé
00 33 (0)1 55 35 71 60