

La Lettre Alter&Go propose chaque mois un décryptage de l'actualité et des enjeux du management. Son objectif ? Offrir à ses lecteurs un panorama des idées et pratiques émergentes, fournir des repères, ouvrir des perspectives sur les nouveaux défis qu'impose un monde en perpétuelle évolution.

■ édit

Pourquoi une newsletter

De nombreuses entreprises diffusent aujourd'hui des newsletters. Mais nous avons l'audace de penser que la nôtre est unique en son genre dans le monde du conseil. En effet, nous n'allons pas parler de nous, de nos méthodes et de nos expériences : nous souhaitons mettre celles-ci à votre service en vous proposant un panorama critique de l'actualité et des enjeux du management.

Spécialistes de l'accompagnement des projets de transformation difficiles, notre ambition est de vous offrir chaque mois une information accessible sur les enjeux et les multiples facettes du changement. En veillant à connecter celui-ci à son environnement le plus large comme à l'ensemble des préoccupations managériales (décision, anticipation, communication, formation...).

UN NOUVEAU SERVICE POUR NOS CLIENTS

Nous le savons tous : le monde dans lequel nous travaillons désormais est en perpétuelle évolution. Les entreprises sont confrontées à des mutations économiques et sociales inédites. Dans ce contexte, la décision puis la mise en oeuvre du changement n'est plus un luxe, une énième lubie du management en quête de projets fédérateurs : c'est une nécessité vitale. Les organisations doivent s'adapter en permanence, en veillant à tenir compte d'un environnement instable et polymorphe.

Or cet environnement comprend le champ sociétal, où s'élaborent aujourd'hui les tendances qui s'imposeront demain à tous les acteurs, économiques, politiques et sociaux. Les Anglo-saxons notamment ont bien compris et intégré l'importance de la sphère des idées, non seulement dans le façonnement de l'environnement des entreprises, mais également dans la production de valeur.

Forts de ce constat, nous vous proposons de déceler, comprendre et anticiper les réflexions, les modes et les tendances, en un mot les idées qui ont une influence grandissante dans la vie des entreprises. *La Lettre Alter&Go* est ainsi clairement conçue, à la fois comme un vecteur d'informations utiles aux managers, et comme un véritable outil d'aide à la décision.

FAIRE PREUVE DE COURAGE

Quel que soit le jugement que chacun a pu porter sur le contenu ou l'opportunité d'un projet comme celui du "Contrat première embauche" (CPE), la crise qui en a découlé démontre que les problématiques liées au changement, les résistances à celui-ci, dépassent largement les frontières de l'entreprise pour imprégner profondément le corps social. Face au risque de l'immobilisme, il revient à l'ensemble des acteurs, politiques mais aussi économiques et sociaux, de réhabiliter une vertu essentielle : le courage. C'est aussi la raison d'être d'une newsletter comme la nôtre.

Bonne lecture !

Alter&Go Conseil

■ vu d'ailleurs

Après l'échec du projet de CPE, Le Figaro avait publié une série de tribunes libres consacrées au thème du "courage en politique" (semaine du 02 au 06-07/05/2006).

Voici un florilège de considérations qui peuvent également inspirer les dirigeants d'entreprise confrontés à des choix difficiles :

- "Pour que la démocratie soit respectée, il faut qu'elle soit courageuse. Il faut dire la vérité aux gens, négocier les réformes avec les partenaires sociaux avant plutôt qu'après, et tenir bon le cap de la politique qu'on s'est assignée" (Pierre Milza, historien).

- "Le courage se confond avec la responsabilité dans la résolution d'affronter le long terme. (...)

Il se manifeste dans cette capacité à entraîner les siens, ses plus fidèles soutiens ou ses électeurs là où ils ne vont pas spontanément" (Laurent Wolf, journaliste suisse).

- "Le courage est une qualité qui ne s'inscrit pas dans la connaissance, mais dans l'acte. Il consiste à se risquer soi-même dans une décision, et ce que l'on risque ici n'est pas la vie, mais une partie de l'existence : sa réputation, l'estime que vous portent les autres, l'image de soi. Il n'y aurait pas de courage si les décisions n'étaient pas souvent aléatoires : on ne dispose jamais de toutes les données permettant de décider sans danger. Le courage consiste à engager sa propre responsabilité dans l'incertitude" (Chantal Delsol, professeur de philosophie).

PAROLES D'HOMME(S)

Positiver. "Je n'aime pas que nous soyons en permanence sur la défensive, que nous perdions confiance en nous ; les chefs d'entreprise ont un devoir d'optimisme." Marc Ladreit de Lacharrière, propriétaire de Fitch, Les Echos, 22/05/06.

Mobiliser. "La plupart des entrepreneurs souhaitent devenir puissants et mesurent leur succès par leur chiffre d'affaires ou le nombre de salariés. Pour ce qui me concerne, j'ai tendance à mesurer le succès à la capacité d'un patron à mobiliser ceux qui l'entourent en leur proposant un grand dessein qui leur permettra d'exercer le maximum de responsabilités et d'être des hommes ou des femmes debouts..." Thierry Antinori, vice-président exécutif de Lufthansa, Le Figaro Entreprises, 13/02/06.

Motiver. "L'énergie que les employés acceptent ou non de mettre au service de l'entreprise dépend de la qualité du management. Pour motiver le personnel, il faut d'abord fixer et faire partager à tous une vision claire de l'entreprise. Il faut ensuite traduire cette vision en engagements précis, mesurables et positionnés dans le temps. Enfin, il est nécessaire que ces engagements soient déclinés à tous les échelons pour que chacun puisse faire le lien entre son travail quotidien et la stratégie de l'entreprise, que chacun connaisse exactement la contribution qu'il doit y apporter." Carlos Ghosn, président de Renault, Le Parisien, 9/05/06.

Oser. "Ce qui manque à la France, ce n'est pas la croissance, c'est d'avoir des individus qui osent." Gérard Mulliez, fondateur d'Auchan, Les Echos, 11/05/06

Innover. "Ce qui est sûr, c'est qu'un pays qui ne prend pas de risque et qui se complait dans l'immobilisme est un pays qui se meurt." Christian Blanc, ancien PDG de la RATP et d'Air France, Le Point, 16/02/06.

Changer. "Au-delà des refus, des explosions qui traduisent probablement plus encore l'angoisse que la colère, une révolution des esprits s'opère en silence. Les Français refusent certes les réformes, le changement, mais en profondeur, ils en savent désormais l'inéluctabilité." Hélène Carrère d'Encausse, membre de l'Académie française, Le Figaro Magazine, 2/06/06.

**"Les chefs
d'entreprise
ont un devoir
d'optimisme."**

Marc Ladreit de Lacharrière,
propriétaire de Fitch

Donner du sens

■ anticiper

Ebullition éditoriale en faveur du "changement"

Il y a encore quelques mois, le débat faisait rage entre "déclinologues" (dixit Dominique de Villepin) et défenseurs du "modèle social" français. Aujourd'hui, alors que les crises se sont multipliées (révoltes, émeutes urbaines, CPE...), et qu'approche l'élection présidentielle de 2007, l'actualité éditoriale a tranché : il n'est plus question de savoir si le changement est nécessaire à la France, mais comment le mettre en œuvre.

RUPTURE OU RÉFORME ?

Les auteurs issus de tous les horizons multiplient les parutions d'ouvrages particulièrement critiques à l'égard de l'immobilisme français. Nicolas Baverez, après son best seller consacré à *La France qui tombe* (Perrin, 2004), enfonce le clou toujours chez Perrin avec *Monde nouveau, vieille France*, recueil de ses principales chroniques dans la presse. L'ancien préfet et actuel député UDF Christian Blanc ne propose ni plus ni moins que *La croissance ou le chaos* (Odile Jacob). Plus prosaïques, Philippe Alexandre et Béatrix de l'Aulnoit (*Trop d'impôt tue l'emploi*, Robert Laffont) dénoncent, au travers d'une galerie de portraits de "nouveaux riches" soumis à l'ISF, les effets pervers de notre fiscalité. Et François de Closets analyse le poids phénoménal de la dette publique pour décréter qu'"il y a le feu dans la maison France" (*Plus encore !*, Fayard/Plon).

Jacques Julliard, éditorialiste du *Nouvel Observateur*, pourfend quant à lui une certaine paresse intellectuelle, "cet acharnement à répondre par des réflexes idéologiques aux mauvais résultats concrets" (*Le Malheur français*, Flammarion). Mais le plus surprenant dans cette production éditoriale foisonnante est qu'elle ne se limite pas aux journalistes et chroniqueurs habituels.

L'ingénieur Philippe d'Iribarne (*L'étrangeté française*, Seuil) analyse les impasses d'une société déchirée depuis 1789 par l'affrontement entre une "vision cléricale" (universaliste, égalitaire et indifférenciée) et une "aspiration aristocratique" (où "il existe un honneur professionnel porteur d'un devoir qu'on ne peut négliger sous peine de déchoir"). Et même des consultants dénoncent "la France des 3 P : précaution, protection, préservation" (Patrick Krasensky et Pierre Zimmer, *Surtout ne changez rien !*, éd. d'Organisation).

L'ÉTRANGETÉ FRANÇAISE

Si le constat est quasi-unanime, les analyses et surtout les solutions divergent. A la mise en exergue du modèle anglo-saxon répond la fascination pour l'exemple nordique, qu'illustre parfaitement Robert Boyer (*La flexicurité danoise. Quels enseignements pour la France ?*, éd. Rue d'Ulm). Mais si le benchmarking s'est toujours révélé utile, l'expérience démontre que rien ne remplace la mobilisation des énergies internes. Vaste programme !

■ diriger

Sécurité : la fin de "l'entreprise bunker"

La multiplicité des risques a longtemps provoqué l'émiettement des responsabilités et des fonctions au sein de l'entreprise : aux côtés du *risk manager* apparu dans les années 70 se sont affirmés juristes, ingénieurs sécurité, responsable d'intelligence économique et autres crédits managers... Mais la tendance s'inverse : si 40% des responsables de grandes entreprises admettent que le niveau de sécurité dans l'entreprise est insuffisant, ils sont 75% à appréhender aujourd'hui celle-ci de manière transversale et globale (1).

Le dernier ouvrage de Bernard Besson et Jean-Claude Possin, consacré à "L'intelligence des risques" (2), s'inscrit dans cette prise de conscience salutaire en proposant une ossature conceptuelle autant qu'une méthode opérationnelle.

Pour les auteurs, spécialistes de l'intelligence économique, "les risques ne peuvent plus aujourd'hui être abordés séparément. Sécurité, sûreté, risques environnementaux et managériaux interagissent réciproquement les uns sur les autres".

FAIRE FACE AU "RISQUE SÉCURITAIRE GLOBAL"

La principale nouveauté de cette approche globale est de faire éclater le cadre traditionnel de la "sécurité" en y intégrant les "risques entrepreneuriaux et managériaux" : ces erreurs de pilotage, omissions ou négligences altèrent en effet la performance de l'entreprise au même titre que les risques plus classiques.

En reliant l'IE aux questions environnementales, sécuritaires et plus globalement de management, le concept d'"intelligence des risques" contribue à décloisonner et optimiser les pratiques entrepreneuriales. Face aux risques et mutations en cours, l'entreprise se conçoit ainsi pleinement comme une entité en perpétuelle transformation.

(1) Chiffres cités par La Tribune du 17/05/06.

(2) Institut Français de l'Intelligence économique, coll. Pratique de l'IE, 445 pages, 39,90 €, www.intelligence-des-risques.com

■ apprendre

“Economie de la connaissance” : la formation des managers en question

98% des dirigeants européens estiment que la formation des managers constitue un avantage compétitif déterminant, et qu'elle le sera encore davantage dans l'avenir (1). Raison de plus pour s'inquiéter avec l'Institut de l'entreprise de sa qualité en France.

Pour Jean-Pierre Boisivon, délégué général de l'Institut, le constat est sans appel : “Les entreprises constatent un véritable affaissement de la culture générale des étudiants. Or c'est elle qui permet d'accéder à l'intelligence des situations” (2).

Henri de Castries, président du directoire d'AXA, est encore plus alarmiste, déplorant “des lacunes considérables en matière artistique, historique, religieuse ou politique, y compris chez des cadres de bon niveau”, tandis que Catherine Lespine, DG de l'Inseec, rappelle que “l'entreprise a besoin de femmes et d'hommes capables de décrypter leur environnement et de disposer d'individualités curieuses, en veille permanente”.

Les grandes écoles de commerce mobilisées (Essec, Inseec et Audiancia) espèrent engager

un “mouvement de fond” en faveur du retour des “humanités” qui touchera également les écoles d'ingénieurs et les universités.

LA MORT DU PÈRE ?

Cette “rupture générationnelle” se double, selon Pascale Weil (3), d'une “révolution silencieuse entre les baby-boomers et leurs enfants” aux conséquences encore plus déléteres. Car pour cette sociologue, les 25-35 ans ont massivement opté pour un corpus de valeurs antagonistes de celles de leurs aînés, et développé notamment une relation d’“investisseurs-calculateurs” à l'égard de leur employeur. Le pire est que cette “distance” est relayée par une véritable “défiance” dans la génération suivante, celle des 15-25 ans. P. Weil en appelle à une société de responsabilités (response-ability), “c'est-à-dire prête à payer le prix pour gérer ses paradoxes”... Auquel cas, les entreprises ont toute leur place dans cette “révolution culturelle” d'un nouveau genre.

(1) Enquête du Cabinet Roland Berger citée par La Tribune du 12/04/2006.

(2) Cité par Les Echos des 19-20/05/2006. Le journal s'est associé à l'Institut de l'entreprise pour ce débat et en publie les comptes rendus sur son site www.lesechos.fr. Les citations sont issues de cette publication.

(3) “Tels pères... quels fils?”, par Pascale Weil, Eyrolles, 206 p., 18 €.

■ communiquer

Conduire le changement : un art tout de psychologie !

Appréhender la manière dont les individus agissent et interagissent ensemble est devenu indispensable au management d'entreprise. Les Anglo-saxons l'on bien compris, qui ont fait de la “psychologie sociale” un mode d'interprétation et d'action au sein d'organisations soumises à des évolutions rapides (décloisonnement, modes projets, environnements multiculturels, situations de changements...). Dans un ouvrage publié récemment (1), David G. Myers, professeur de psychologie à Hope College dans le Michigan, propose une synthèse des apports de cette discipline organisée autour de binômes dialectiques (comportement et croyances, individualisme et communautarisme, effort collectif et responsabilité individuelle, etc.).

Car le comportement des salariés au sein de l'entreprise serait davantage influencé par leur environnement général que par les règles édictées par la direction. C'est une des clés d'analyse du concept de “comportement organisationnel” (Organizational Behavior), qui apparaît progressivement en France sous l'impulsion conjointe de sociologues, psychologues et économistes (2).

En opérant la synthèse entre les différents champs d'investigation que constituent la classique sociologie des organisations, la gestion des ressources humaines ou plus globalement les sciences de gestion, cette nouvelle approche vise à “fournir au manager un levier de compréhension et d'action sur son environnement” lui permettant de décrypter au mieux les multiples influences qui affectent le jeu des acteurs.

DU BON USAGE DE L'INFLUENCE...

Dès lors, la communication interne peut s'affranchir de la “langue de bois” pour être conçue comme vecteur essentiel de la stratégie des entreprises, et a fortiori comme levier de la conduite du changement. Car impulser une dynamique à une organisation reviendra toujours, à un moment donné, à communiquer. Le renouvellement des recherches dans ce domaine (3) incite à mobiliser l'ensemble des ressources disponibles : sans verser fatalement dans “l'art de manipuler” (4), la connaissance des ressorts psychologiques et imaginaires sociaux des acteurs constitue bien évidemment un préalable indispensable à tout projet de mobilisation.

(1) “Psychologie sociale pour managers”, par David G. Myers, Dunod, 402 p., 29,9 €.

(2) “Organisations et comportements”, Patrick Gilbert, Francis Guerin, Frédérique Pigeyre (dir.), Dunod, 448 p., 35 €.

(3) Cf. notamment “Les clés de la communication interne”, Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens, Dunod, 200 p., 24 € ; “La communication interne : les clés d'un renouvellement”, Alex Mucchielli, Armand Colin (2e édition), 208 p., 22 €.

(4) “Du bon usage de la manipulation”, Dominique Chalvin, ESF éditeur, 224 p., 24 €.

LU POUR VOUS

• “L'état de l'économie mondiale paraît tout à fait positif, mais nous sommes entrés dans une période de volatilité relativement forte et de réévaluation des marchés et des risques.” Mansoor Dailami, coordinateur du rapport annuel de la Banque mondiale “Global Development Finance”, cité par Le Figaro du 31/05/06.

...

• “Peu d'organisations se sont lancées dans la conduite du changement qu'exigeait l'adoption de nouveaux systèmes d'information. Et pourtant, seules les entreprises qui ont choisi cette approche ont réussi.” Gilles Camoin, Directeur associé et membre du Comité de direction de Capgemini Consulting, interview au Monde, 13/06/06.

...

• “En matière d'aménagement d'espaces de travail, il y a des effets de mode mais peu de tendances fortes. La seule tendance significative, c'est la diminution du nombre de mètres carrés et une appréhension croissante de l'entité entreprise en tant qu'entité communicante.”

Olivier Piquart, responsable commercial chez Ingenova (assistance aux transferts informatiques), article “Aménager l'espace, nouvel enjeu de management” in Les Echos, 29/05/06.

...

• “L'entreprise a changé de sexe... Elle se transforme sous la montée des valeurs féminines. Les femmes au travail sont en train de modifier l'entreprise de l'intérieur.” Gérard Mermet, sociologue, auteur de la “Francoscopie”, interview à Economie Matin, 19-25/06/06.

...

• “Au risque de rompre un fragile équilibre, on préfère s'abstenir de tout. Ce faisant, l'inertie est contagieuse. Moins on bouge, moins on peut bouger.” Patrick Krasensky et Pierre Zimmer, “Surtout ne changez rien !”, Editions d'Organisation, 2005.

74%

C'est la proportion de salariés qui font confiance à leurs responsables hiérarchiques directs (contre 68% à leurs dirigeants) pour améliorer la qualité de vie au travail. 51% des salariés considèrent d'ailleurs les conditions de travail, avant le niveau de rémunération, comme l'un des éléments les plus importants dans leur rapport à l'emploi.

(SOURCE : Enquête CSA pour l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail réalisée en avril dernier auprès de 994 salariés)

Management de l'extrême

par Michel Berry, Autrement, 2 tomes (200 et 176 p.), 19 € chaque.

Des décideurs du monde économique et social évoquent ici "des situations précises auxquelles ils ont été confrontés et mettent en lumière la manière dont une organisation réagit à une crise en mettant en jeu des moyens humains et en inventant des solutions inédites". Regroupés par le directeur de l'École de Paris du management, ces récits hauts en couleur démontrent que le "management" n'est pas une science exacte, faite de règles qu'il conviendrait d'appliquer, mais une histoire d'hommes façonnée par les caractères, les valeurs, les calculs et les sentiments... En somme, comme l'écrit Michel Berry, la "vie des affaires" recoupe surtout "les affaires de la vie". Un livre vivant, donc, qui illustre la complexité du rôle de décideur aujourd'hui et stimule la réflexion sur la gestion des hommes et des ressources.

Le coaching

par Pierre Angel, PUF, 128 p., 8 €.

Rédition dans la célèbre collection "Que sais-je" de cette introduction utile aux concepts, méthodes et outils du coaching. P. Angel rappelle que ce "processus d'accompagnement destiné à favoriser un environnement de croissance et d'optimisation du potentiel de la personne" est le fruit de la rencontre, pas toujours heureuse au demeurant, entre les théories de l'organisation et le champ de la psychothérapie. Son rapide développement en France depuis une décennie souligne à la fois la pression qui s'exerce sur les cadres dirigeants et l'apport des sciences comportementales aux règles de gestion de l'entreprise.

Affirmez-vous !

de Sue Bishop (traduction), L'Express éditions, 150 p., 12,90 €.

Dans un esprit comparable à l'ouvrage précédent, le dernier livre de S. Bishop repose sur le postulat que "la confiance en soi est l'un des secrets du bon développement de la vie professionnelle". Guide pratique agrémenté d'exercices de stimulation (choisir les bons mots et la bonne attitude, maîtriser son stress et son langage corporel, s'exprimer clairement et fermement, etc.), cet ouvrage grand public a le principal mérite de réhabiliter la notion d'autorité dans les relations de travail.

La gestion de projet : 40 outils pour agir

par Fouad Bouchaour, Jean Dentiger et Olivier Englander, Vuibert, 335 p., 25 €.

Analyser, anticiper, agir et valider : un projet est toujours une aventure, mais qu'il convient d'engager selon une chronologie rationnelle. C'est ce que proposent les auteurs au travers d'outils issus d'exemples concrets. Sachant que la maîtrise des coûts, des délais et des moyens ("le triangle de la performance") est au cœur du pilotage du projet.

■ convaincre

Jean-Louis Etienne, l'infatigable

Il est de rares explorateurs français dont les seuls projets d'expédition sont déjà des événements médiatiques. C'est Le Monde du 07/07/2006 qui l'annonce : "Jean-Louis Etienne va sonder la banquise en dirigeable". Un projet fou présenté en mai dernier devant le ministre de la recherche François Goulard. Avec un but clairement affiché : disposer d'un état des lieux précis pour mieux dénoncer les risques liés au réchauffement climatique.

LE GOÛT INNÉ DE L'AVENTURE

Médecin de formation, Jean-Louis Etienne se spécialise dans la nutrition et la biologie du sport et participe très vite à de nombreuses expéditions (Himalaya, Groënland, Patagonie), ainsi qu'à la course autour du monde à la voile avec Eric Tabarly. Il se fait connaître du grand public en 1986, en devenant le premier homme à atteindre le pôle Nord en solitaire : il tire lui-même son traîneau sur la banquise pendant 63

Plus d'informations sur le site internet de Jean-Louis Etienne : <http://www.jeanlouisetienne.fr>

■ s'engager

Les entraîneurs de foot : "le sens et la force du collectif"

Porté par une actualité sportive évidente, le management d'équipe a été à la mode cet été. "Source de créativité" pour Maurice Thévenet (1), il fait du manager d'innovation le porteur de balai du curling : "Il frotte la glace de manière à faciliter la progression de la pierre ; il développe beaucoup d'efforts pour le succès du lancer, mais sans jamais toucher la pierre"... Un rôle comparable aux entraîneurs des équipes de football, "hommes de banc" qui "recrutent, forment et motivent avec un objectif : tirer le meilleur d'une équipe" (2). C'est pour cette raison que les grandes entreprises s'arrachent depuis des années les entraîneurs les plus médiatiques, comme Michel Hidalgo, Aimé Jacquet ou encore Guy Roux. Au-delà des aspects promotionnels ou anecdotiques, ces hommes de l'art ont bien souvent des choses à dire.

Ainsi Frédéric Hantz, entraîneur du club du Mans, pour qui "un bon entraîneur, avant même d'être un fin technicien, doit être un bon manager" : "On fait face à des échéances rappro-

jours ! L'année suivante, il emmène un groupe d'enfants au pôle Nord magnétique : sa double vocation d'aventurier et de pédagogue ne le quittera plus.

UN EXPLORATEUR MILITANT

Ardent défenseur de la biodiversité et des grands équilibres terrestres, le "médecin-explorateur" parcourt depuis plus de 30 ans les milieux à la fois les plus rudes et les plus fragiles de la planète. Avec une prédilection pour les espaces polaires, comme en témoignent les expéditions *Transantctica* (1989/90), *Antartica* (91/92), *Erebus* (93/94), *Spitzberg* (95/96), *Mission Banquise* (2002)... Toujours, il s'emploie à médiatiser ses exploits pour mieux faire connaître sa passion pour l'écologie. Il a publié ainsi plus d'une dizaine d'ouvrages et créé sa propre maison d'édition (7e Continent) pour accroître encore davantage la diffusion de ses aventures, interrogations et convictions.

A cinquante ans passés, Jean-Louis Etienne est pour tous une leçon de courage. Il démontre que cette qualité est indissociable de l'engagement et d'une certaine prise de risque bien sûr, mais qu'elle serait vaine sans la persévérance et la volonté de faire partager ses choix.

chées, avec une grosse pression du résultat, et on doit composer avec des groupes mouvants, au gré des départs et arrivées de joueurs ou des blessures. Un entraîneur est en permanence en train d'optimiser ses ressources. C'est cette gestion de l'urgence qui intéresse les entreprises". Ou Paul Le Guen, aujourd'hui chez les Glasgow Rangers : "Ce qui fait la différence, ce ne sont pas les individualités mais la cohésion, la solidarité et le sens de la gagne". L'équipe de France l'a démontré lors du dernier Mondial !

UN "DÉSIR DE SENS" EXAUCÉ

Une équipe de football bien managée est une équipe qui a et provoque du désir, de l'envie, de l'énergie... et donc qui avance. En illustrant à la fois "le sens et la force du collectif" (3), l'entraîneur peut être un de ces "cas d'école" pour les dirigeants engagés dans le changement, qui s'inspireront utilement des trois qualités nécessaires retenues par Paul Le Guen : "Conviction, vision, ténacité".

(1) "Le management d'équipe, source de créativité", in L'Art de l'Innovation, Les Echos, 08/06/2006.

(2) "Quand l'entraîneur se mue en manager", Derek Perrotte, Les Echos, 21/06/2006.

(3) Tribune de Marin de Viry, Anémone Berès et Sean Lafleur in Les Echos du 16/05/2006.