

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.

## ■ édito

### **La compétition est une loi de la vie... Mais pas la seule !**

Bien sûr, la compétition est une loi de la vie et singulièrement de la vie économique. Surtout à l'heure de l'économie mondialisée. "Il est maintenant évident pour tous que le monde du XXI<sup>e</sup> siècle va connaître un niveau de concurrence économique inconnu jusqu'à maintenant entre des unions d'États, des pays et des entreprises. Au lieu de l'univers plat de Friedman nous allons vers un monde brutal et complexe de blocs cohérents et dissymétriques où les règles du jeu seront difficiles à faire respecter", écrit Alain Juillet, ancien directeur du développement international du Groupe Pernod-Ricard, et Haut responsable à l'intelligence économique (1). Message reçu : le marché mondial est une arène dans laquelle tous les coups sont permis et il va falloir se battre pour survivre !

#### COOPÉRATION, L'AUTRE LOI DE LA JUNGLE ?

Pour autant, faut-il comprendre que la compétition est l'unique loi de la vie, si bien que le choix se résumerait, en toutes circonstances, à "manger ou être mangé" ? Non, répond Juliette Tournand, auteur de *La Stratégie de la bienveillance* (2). Pour cette coach revenue des allégories guerrières, "la loi de la jungle, la vraie loi, c'est la coopération des milliers d'espèces différentes et, au sein de chaque espèce, la coopération des éléments qui la composent." Et de suggérer aux managers de miser à leur tour sur les stratégies collaboratives, tout simplement parce qu'elles sont plus performantes.

Qui voudrait la contredire ? Certainement pas les consultants d'Alter&Go Conseil ! Sur le terrain de l'entreprise, ils n'ont pas

seulement constaté les bienfaits de la coopération. Ils en ont été les acteurs déterminés, car il ne saurait bien sûr y avoir de mobilisation efficace autour d'un projet collectif sans esprit d'équipe. Depuis les mousquetaires, chacun le sait : "un pour tous, tous pour un !" est une formule gagnante.

#### BIENVEILLANCE RIME AVEC EXIGENCE

À une condition toutefois : ne pas oublier que bienveillance rime avec exigence et confiance avec responsabilité ! En effet, jouer le jeu de la coopération implique de jouer loyalement celui de la réciprocité en s'engageant sans compter. Du reste, Juliette Tournand le souligne elle-même : "En matière de coopération, comme dans beaucoup d'autres domaines, quiconque s'engage personnellement a beaucoup plus de chances de réussir que ceux qui comptent sur leur entourage. S'engager personnellement dans la coopération, c'est se concentrer sur la seule question réellement efficace : que puis-je faire, qu'est-ce qui est en mon pouvoir ?"

Si elle repose sur la rigueur, la responsabilité et le sens de l'engagement, au point de déboucher sur une véritable coproduction, alors oui, la stratégie de la bienveillance est certainement, pour l'entreprise, le meilleur moyen de gagner... la compétition !

Alter&Go Conseil

(1) Défense, revue de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN), mars-avril 2007. (2) "La Stratégie de la bienveillance", par Juliette Tournand, Interéditions, février 2007, 245 p.

## ■ vu d'ailleurs

L'évolution, du moins sa théorie, ne cesse... d'évoluer ! Ainsi, comme l'affirme Pierre-Henri Gouyon, directeur de laboratoire au Muséum national d'histoire naturelle, beaucoup de biologistes reprochent à la théorie néodarwinienne "d'avoir trop mis en avant le concept de compétition et de lutte pour l'existence alors que l'on observe aussi beaucoup de coopération dans l'évolution" (1).

Il rappelle ainsi que "les sociétés, qu'il s'agisse d'insectes ou d'humains, sont de la coopération entre organismes. Il y a des coopérations entre espèces, les figuiers ne peuvent pas se reproduire sans les pollinisateurs qui ne peuvent pas se reproduire sans les figuiers [...]. D'ailleurs, finalement, aucune espèce d'aucun écosystème ne

peut vivre sans les autres." Plus fondamentalement encore, il souligne que la coopération figure au cœur même des processus biologiques. "Après tout, l'origine de la vie a consisté en une série de mécanismes qui se sont mis en place et agglomérés progressivement pour former un être vivant. Et puis, plus tard, il y a des cellules qui, au lieu de vivre leur vie, se sont agrégées pour fabriquer des êtres pluricellulaires. Vous et moi pouvons être vus comme le résultat de la coopération entre nos cellules."

Ce changement de perspective dans la recherche doit induire une modification de nos représentations sociales. Non, le collègue n'est pas nécessairement un loup pour le collègue : il peut aussi être son allié !

(1) Entretien accordé à la revue Les Dossiers de La Recherche, N°27, mai-juin 2007.

## PAROLES D'HOMME(S)

**Point de repère.** "Dans un monde où le changement est en accélération permanente, la culture est plus qu'un actif immatériel. C'est un point de repère. Aujourd'hui, tout peut être remis en cause du jour au lendemain, et le destin d'une entreprise se transforme en quelques mois. La permanence de la culture permet à l'entreprise d'envisager tous les changements, sans perdre en route ce qui la définit." Jean-Marie Dru, PDG de TBWAVWorldwide, Les Echos, 25/05/07.

**Accepter les risques.** "Un bon manager est d'abord quelqu'un de humble. Une personne capable de se remettre en question et dotée d'une grande capacité d'écoute. Il faut répondre aux pourquoi des salariés, c'est une nécessité constante. Je rencontre tout le monde, les salariés, les managers, les représentants du personnel... [...] Moi, j'estime qu'il leur faut accepter une dose d'aléas et de risques. Les entreprises y sont soumises et les salariés peuvent le comprendre." Jacques Boubal, président du directoire du groupe alsacien de textile DMC, Les Echos, 11/05/07.

**Transgresser.** "Le danger principal est de tomber dans le consensuel pour ne fâcher personne. Une équipe qui ne débat pas, sans conflits, est très peu efficace et surtout élude les idées les plus originales, ce qui aboutit à un produit fade. De même, il est normal qu'il y ait des tensions avec les autres acteurs de l'entreprise. Un bon chef de projet n'hésite pas à transgresser." Christophe Midler, directeur du Centre de recherche en gestion de l'Ecole Polytechnique, Courrier Cadres, juin 07.

« On peut toujours trouver toutes les justifications rationnelles pour ne pas tenter un saut dans l'inconnu. Souvent, pour ne pas bouger, les salariés évoquent la crainte de l'échec. Mais ce n'est qu'un prétexte. [...] Finalement, le challenge le plus important est d'avoir identifié ce qui fait vibrer, quelle est sa "mission" sur terre. »

Maurice Lemire,  
conseil en gestion de carrière,  
L'Express Mobilité Mag, juin 07.

## Donner du sens

### ■ anticiper

## Bienvenue dans l'économie du quaternaire !

Si notre monde évolue à grande vitesse, exigeant des hommes et des entreprises qu'ils s'adaptent à de nouvelles façons d'agir, de vivre et de travailler, c'est en grande partie dû aux bouleversements induits par l'irruption de nouvelles technologies.

Il y a trois ans, Chris Anderson, rédacteur en chef du magazine américain *Wired*, avait ainsi expliqué, dans un ouvrage enfin disponible en français <sup>(1)</sup>, que le développement d'Internet remettait en cause les lois les plus établies du marketing. L'une d'elle voulait que, dans les métiers du divertissement, "les best-sellers représentent 20 % des produits, mais 80 % des recettes"; si bien qu'ils monopolisent les moyens de production. Or, en réduisant les coûts fixes liés à la distribution, Internet a rendu cette loi caduque. Désormais, "tous les films, tous les CD, tous les livres sont disponibles en permanence. Les goûts se dispersent et à une augmentation de l'offre correspond désormais une augmentation de la demande". Si bien que les produits peu demandés représentent un chiffre d'affaires équivalent aux produits phares. Conclusion : "Les nouvelles technologies de communication transforment les marchés de masse en une masse de niches."

Pour Michèle Debonneuil, membre du Conseil économique et social et professeur à HEC, ce mouve-

ment de diversification va modifier l'économie toute entière <sup>(2)</sup>. Son postulat est le suivant : "Après avoir diversifié les biens et les services, la nouvelle technologie permettra de les conjuguer [...]. La frontière entre les biens et les services s'estompe, et laisse la place à des synergies. Les services deviennent en quelque sorte écrivain pour les biens, dont ils accroissent et prolongent l'utilité. Le secondaire et le tertiaire se conjuguent. L'économie du quaternaire est en train de naître." Elle précise : "Alors que dans l'économie de la mécanisation la croissance était mue par la quantité de biens produits, dans l'économie du quaternaire elle est tirée par l'amélioration de la qualité des services et des biens."

Le salut par la qualité et le service est également ce que suggère Ralph Hababou <sup>(3)</sup>. Consultant en ressources humaines et cofondateur de la chaîne Columbus Café, il remarque que les entreprises qui réussissent sont celles qui choisissent le "mieux" plutôt que le "moins cher". Son credo : "Vendre plus cher en jouant sur la différenciation par le service, le sens et l'innovation".

Bien sûr, cette entrée dans l'économie du quaternaire n'ira pas sans de sérieuses remises en cause. Mais, comme le proclame Ralph Hababou, "qui peut imaginer de manière crédible continuer à faire tranquillement comme hier pour triompher aujourd'hui ?"

(1) "La longue traîne", par Chris Anderson, Ed. Village Mondial, mai 2007, 280 p. (2) "L'espoir économique. Vers la révolution du quaternaire", par Michèle Debonneuil, Bourin Editeur, mars 2007, 136 p. (3) "Service Gagnant", par Ralph Hababou, First Editions, février 2007, 366 p.

### ■ apprendre

## Séduction : à côté du pouvoir des mots, celui des actes

"Dans la vie professionnelle, la séduction est une arme fatale à la portée de tous. Belle gueule ou pas, si vous savez plaire, vous décrocherez la lune." C'est du moins ce que promet le magazine *Management*, en ouverture d'un dossier sur "l'art de séduire". Non sans arguments. Au fil des pages, neurobiologistes, sociologues et managers se succèdent pour rappeler combien la séduction est un fait social incontournable. Professeur à Paris-I et auteur d'un essai intitulé "Le poids des apparences", Jean-François Amadiou est formel : "Le discours politiquement correct sous-estime, avec une grande hypocrisie, le rôle de l'apparence dans notre société."

Rédactrice en chef de *Management*, Anne Gillet n'a pas ces prévenances : la séduction est dans l'entreprise, "un outil de management comme un autre" et aussi "un savoir-faire qui se travaille". Et de livrer quelques recettes en termes de tenue vestimentaire, d'attitude et bien sûr d'art oratoire : "mains ouvertes pour rassurer, paume sur le cœur pour émouvoir, regard en coin pour amadouer"... Il s'agit là d'une ten-

dance lourde. Le quotidien *Les Echos* constate ainsi que "le marché des formations à l'oral est ainsi en plein essor. On y propose de travailler son trac, sa voix, mais aussi d'apprendre à argumenter, persuader ou improviser".

### BEAUX YEUX ET BELLES PAROLES NE SUFFISENT PLUS

Il est vrai que dans le contexte actuel, l'efficacité des dirigeants, cadres et managers repose aussi sur la capacité à convaincre, mobiliser et mettre en mouvement les équipes. Charme, séduction, charisme sont donc des atouts indéniables. Inutile cependant de s'illusionner : on n'a jamais vu une entreprise se mettre durablement en mouvement pour les beaux yeux ou les belles paroles de ses dirigeants ! Aujourd'hui, plus encore qu'hier, les salariés sont las des effets d'annonce sans lendemain. L'expérience leur a appris à se défier des mots et des apparences. S'ils ne sont pas insensibles à la forme, ils veulent surtout du fond. Et, par-dessus tout, ils veulent des actes.

(1) *Management*, juin 07. (2) *Les Echos*, 22/05/07.

■ décider

## Une nouvelle règle de management : "l'objectif zéro-sale-con"

"Vaste programme !", se serait exclamé le général de Gaulle. Dans un récent ouvrage (1), Robert Sutton, professeur de management à la Stanford Engineering School et spécialiste du "comportement organisationnel", propose d'éradiquer les "sales cons" qui, par leur comportement odieux, infligent des dégâts considérables à leurs victimes, et à leur entreprise.

Mais d'abord, qu'est-ce qu'un "sale con" et comment l'identifier ? Robert Sutton propose deux critères. "Premier critère de définition : après avoir parlé à cette personne, la 'cible' se sent-elle agressée, humiliée, démoralisée ou rabaisée ? En particulier, la cible se sent-elle encore plus nulle ? Deuxième critère : la personne en question s'attaque-t-elle aux 'petits' plutôt qu'à ceux qui sont plus puissants qu'elle ?" Il en rajoute un troisième : le caractère répétitif des attitudes détestables. De même que les psychologues distinguent les états (émotions ou actions fugaces) et les traits (constitutifs de la personnalité d'un individu), Robert Sutton ne confond pas "les sales cons occasionnels" et "les sales cons certifiés".

Ce sont bien sûr les seconds qu'il propose de neutraliser tant ils se révèlent nuisibles. "Les dommages que les sales cons occasionnent à leur entreprise se reflètent notamment dans la rotation plus importante du personnel, l'absentéisme, une moindre motivation, la perte de concentration et le fléchissement de la performance individuelle".

(1) "Objectif zéro-sale-con", par Robert Sutton, Editions Vuibert, avril 2007, 186 p.

### NE PAS TOLÉRER D'AVANTAGE LES LAVETTES SANS PERSONNALITÉ

Mais attention, éradiquer les "sales cons" exige du discernement. "Mon livre, prévient Robert Sutton, n'a pas pour but d'inciter à recruter et promouvoir des lavettes sans personnalité ni volonté." Salubre précision : le "sale con" ne doit pas être confondu avec le supérieur exigeant. Tandis que le premier rabaisse et vise la soumission, l'autre tire vers le haut et recherche l'adhésion. Des comportements aussi diamétralement opposés que leurs effets. "Des employés qui se sentent opprimés sont peu enclins à en faire plus pour aider leur entreprise, à consacrer un effort librement consenti". En revanche, lorsqu'ils se sentent respectés et satisfaits, le résultat est totalement différent." Pas question pour autant de transformer les dirigeants en "perroquets incolores et obséquieux" fuyant toute confrontation. Lorsque celle-ci surgit, Robert Sutton propose la ligne de conduite suivante : "Battez-vous comme si vous aviez raison ; écoutez comme si vous aviez tort." Enfin, une dernière précision s'impose : depuis sa parution, début avril, 15.000 exemplaires du livre de Robert Sutton ont été écoulés, nécessitant trois réimpressions successives ! Ce succès éditorial hors normes est un révélateur social fort. À l'évidence, le "facteur sale con" ne peut être ignoré par tous ceux qui savent que les salariés heureux et motivés font les entreprises prospères.

■ diriger

## Pour entrer dans l'ère de la création, laissez Descartes à la porte !

Dans un monde où la concurrence s'exacerbe, les idées s'accroissent et les produits se périment plus vite, le destin des entreprises tient de plus en plus à leur capacité à créer et innover. Pour Francis Cholle, auteur d'un récent ouvrage sur l'intelligence intuitive (1), cette nouvelle donne implique l'émergence d'un nouveau type de leadership, libéré des rigidités de la pensée cartésienne. Les nouveaux leaders qu'il appelle de ses vœux ne devront pas seulement "travailler avec des créatifs et comprendre leurs attentes spécifiques", mais "répondre à l'impératif créatif" en développant leur intelligence intuitive. Il ne s'agit nullement de pensée magique mais du constat "qu'un décideur doit s'autoriser des réflexions parallèles intuitives, établir des connexions entre des concepts sans lien a priori pour s'ouvrir à des solutions nouvelles et innovantes."

Sa pensée rejoint ici celle de l'Américain Daniel H. Pink. Dès 2005, ce dernier pronostiquait que "l'ère de la domination du cerveau gauche, laissait la place à un nouveau monde dans lequel les qualités associées au cerveau droit - l'inventivité, l'empathie et la création de sens - étaient appelées à prédominer." (2).

Mais l'intuition et l'imagination ne sont pas les seules qualités exigées des nouveaux leaders. Ils devront y adjoindre la persévérance, la conviction et l'énergie qui seules permettent de produire un vrai changement. Francis Cholle le reconnaît volontiers : "la mise en œuvre de l'idée innovante reste la phase cruciale de l'innovation. Elle conditionne son succès car elle dépend largement de l'aptitude des individus à dépasser leur résistance au changement." En d'autres termes, sans mobilisation, pas d'innovation !

(1) "L'intelligence intuitive", par Francis Cholle, Éditions d'Organisation, mars 2007, 187 p. (2) "A Whole New Mind - Moving from the Information Age to the Conceptual Age", par Daniel H. Pink, Riverhead Books, mars 2005, 272 p.

## LU POUR VOUS

• *Cartes, il est difficile de faire accepter le changement quand le climat global n'y est pas favorable. Mais le dialogue social, le travail de préparation de fond des esprits, les argumentaires, la capacité de trouver des améliorations pour tous, de se faire des alliés, sont des moyens trop rarement employés dans les réformes, annoncées trop vite, avec des solutions déjà définies. La France n'est pas vouée à l'immobilisme.*  
Michel Crozier, Membre de l'Institut, sociologue des organisations, auteur en 1971 du fameux essai "La Société bloquée" (Le Seuil), Le Monde, 18/05/07.

...

• *Le changement n'est jamais chose facile, mais il est inéluctable. Nous devons rester fidèles à nos valeurs, mais revoir la façon dont nous les mettons en pratique.*  
Tony Blair, Premier ministre britannique, dans un message à la France, diffusé en exclusivité sur le site YouTube, 07/05/07.

...

• *Fin des maladies idéologiques, pragmatisme, efficacité, professionnalisme, cela ne veut pas dire fin des valeurs. Au contraire. La "désidéologisation" actuelle s'accompagne d'un discours surchargé en valeurs : valeurs d'identité, d'autorité, d'ordre, de travail, de mérite, de famille. Disons des valeurs sûres, incontestables, celles dont on n'aurait jamais dû sortir.*  
François Ewald, professeur au CNAM, Les Echos, 22/05/07.

...

• *Le QI entretient une conception de l'intelligence totalement dépassée sur le plan scientifique. Fini l'usage d'un chiffre unique pour décrire une intelligence que l'on sait désormais multidimensionnelle ! [...] Tant d'autres qualités, la créativité, l'intelligence sociale, méritent reconnaissance. Osons le débat !*  
Jacques Lautrey, professeur au Laboratoire cognition et développement de l'université René-Descartes. Le Monde, 02/05/07.

# 36 %

**C'est, selon une enquête Ipsos, la proportion de salariés français qui se déclarent à la fois impliqués dans leur travail et motivés vis-à-vis de leur entreprise. Un résultat qui souligne la nécessité de refonder sur de nouvelles bases l'engagement des salariés.**

Source : "Baromètre du bien-être et de la motivation au travail" Accor Services / Ipsos du 5 juin 2007 (www.ipsos.fr).

### Vos idées changent tout ! Faire émerger les idées de tous les salariés

par Isaac Getz et Alan G. Robinson,  
Ed. d'Organisation, juin 2007, 208 p., 21 €.

C'est entendu, dans une économie où la valeur provient de l'innovation, de la créativité et de l'adaptabilité, toutes les idées des salariés sont nécessaires. Mais voilà, les idées ne se développent pas de façon spontanée. Il faut les susciter, encourager leur formulation, et surtout - on l'oublie trop souvent - concrétiser celles qui le méritent. C'est à ce "management des idées" qu'est consacré l'ouvrage des professeurs Isaac Getz et Alan G. Robinson. Ils soulignent avec raison que le management des idées est avant tout une histoire d'hommes. Non seulement les idées nouvelles naissent de l'implication des salariés, mais la mise en œuvre effective des idées émises conditionne l'implication des salariés. Loin de constituer une discipline satellite, le management des idées apparaît donc vital au bon fonctionnement de l'entreprise.

### Déclin : la France est-elle menacée ?

par Sylvain Allemand, Ed. Scrineo,  
coll. Les carnets de l'info, mars 2007  
126 p., 8,90 €.

Encore un livre décliniste ? Non, plutôt un bilan des forces et faiblesses de la France à l'heure de la mondialisation. Pour le journaliste Sylvain Allemand, la France ne manque pas d'atouts pour retrouver son rang. "Si problème il y a, il ne réside pas tant dans la mondialisation que dans le manque de talent pédagogique de la classe politique qui peine à convaincre l'opinion publique des opportunités qu'elle offre, tout en lui faisant prendre conscience des défis qu'elle représente".

### Saluds de patrons ! Pourquoi les Français n'aiment plus leurs chefs d'entreprise

par Geoffroy Roux de Bézieux, Editions  
Hachette, 161 p., avril 2007, 16 €.

Faut-il se résigner à voir le fossé se creuser entre les Français et leurs chefs d'entreprise ? Ce n'est pas l'avis de Geoffroy Roux de Bézieux. Pour ce créateur d'entreprise récidiviste (il a notamment fondé The Phone House), pas question de céder au fatalisme ou au dédain ! Son livre se veut "un appel au peuple des patrons pour changer notre manière de faire mais surtout de faire savoir". Sa méthode ? Passer à l'action et tenir un langage de vérité : "Arrêtons de nous plaindre d'être incompris et allons au-devant des autres !"

## ■ s'engager

### Richard Branson : l'éloge du premier pas

"Si vous voulez du lait, il ne sert à rien de s'asseoir au milieu du champ en attendant qu'une vache veuille bien vous en donner. Ce vieux dicton pourrait avoir été écrit par ma mère. Et elle aurait ajouté : Allez Ricky ! Ne reste pas planté là. Attrape la vache !" Ricky a bien retenu la leçon. Il n'est pas resté assis au milieu du champ : il a bâti un empire. Car Ricky n'est autre que Richard Branson, créateur de Virgin, aujourd'hui à la tête de 200 sociétés réparties dans 30 pays : une compagnie aérienne, des Megastores, une radio, des services financiers, des lignes de chemins de fer ; et la première agence de voyages dans l'espace... Une réussite exemplaire qui l'autorise à donner, à son tour, quelques leçons de vie, dans un petit ouvrage (1).

#### LE PLAISIR EST DANS LE TRAVAIL

Rien de métaphysique ! Juste de solides convictions acquises au fil d'une vie de travail et de plaisir. Pour lui, l'un ne va pas sans l'autre et c'est sa première leçon : "Je travaille comme un fou et je m'amuse comme un fou. [...] Mon plaisir est mon plaisir. Et le plaisir est au cœur de la manière dont je vois les affaires. Dès le départ, ça été la clé de tout".

Le départ, justement, ne laissait pas présager la réussite à venir. Enfant dyslexique, un trouble non reconnu à l'époque, le jeune Branson fait une scolarité médiocre. Mais qu'importe ! Puisque les voies conventionnelles lui sont fermées, il empruntera les chemins de traverse. À 15 ans, après quelques tentatives infructueuses (comme la plantation de sapins

de Noël, ou l'élevage de perruches !), il quitte l'école pour lancer un magazine étudiant. Le magazine deviendra magasin de disques, qui deviendra chaîne de distribution qui deviendra... l'empire Virgin. "J'ai voulu prouver que le garçon qui avait de mauvaises notes à cause de problèmes d'écriture et de lecture pouvait triompher de cette faiblesse." C'est sa seconde leçon : il faut "se mettre au défi". Et y répondre. "Je crois qu'il faut se donner des buts. Il est toujours bon d'avoir un rêve, mais cela ne m'empêche pas de garder les pieds sur terre. Je ne passe pas mes journées à rêver de choses impossibles. Je me fixe des objectifs et je fais tout pour les atteindre. Tout ce que je veux faire dans la vie, je veux le faire bien et à moitié."

Qu'il s'agisse du lancement de Student magazine dans la cave de ses parents, de la gestion de Virgin, sans oublier ses nombreux exploits comme, par exemple, la traversée de l'Atlantique en montgolfière, Branson s'engage toujours à fond, parce qu'il sait que les projets s'accomplissent dans l'action. "Un voyage de plusieurs milliers de kilomètres commence toujours par le premier pas. [...] Si vous tentez d'apercevoir l'arrivée et cette immense distance qui vous en sépare, avec tous les dangers que vous devrez affronter, vous ne ferez pas le premier pas. Et peu importe ce que vous voulez réaliser dans votre vie, si vous ne faites pas ce premier effort, vous n'atteindrez jamais votre but. Alors, faites le premier pas !" Simplistes, diront certains. Peut-être. Mais pendant ce temps-là Ricky continue d'avancer, un rêve en tête et un pied devant l'autre.

(1) "Ma petite philosophie connaît pas la crise (Leçons de la vie)", par Richard Branson, Éditions Scali, mars 2007, 133 p.

## ■ convaincre

### Ernesto Bertarelli, légende de la voile et... du management !

"Nous devons véhiculer nos valeurs, telles l'envie de travailler, d'entreprendre, de gagner" (1). Ainsi s'exprimait Ernesto Bertarelli, patron du voilier suisse Alinghi au lendemain de sa victoire dans l'édition 2003 de la Coupe de l'America. Dans quelques jours, il va remettre sa coupe en jeu. Mais quel que soit le résultat, il est déjà entré dans la légende de la voile et aussi dans les annales du... management !

Diplômé de Harvard et PDG de Serono, troisième entreprise mondiale de biotechnologie, il aimait répéter : "Regardez mon bateau et vous comprendrez mon management" C'est ce qu'a fait Thierry Picq, professeur d'EM Lyon. Son étude de cas retrace "l'aventure de l'équipe Alinghi, en insistant sur la dimension humaine de la conduite du projet et sur l'identification des ingrédients managériaux qui ont permis à une équipe de 100 personnes, représentant 14 nationalités, et de multiples domaines de compétences, de partager le même rêve" (2). Pour lui, pas de doute, le principal ingrédient

dient de la victoire a été l'édification déterminée d'un vrai collectif.

#### PERSONNE NE RESTE À QUAI !

Ainsi, "contrairement à d'autres concurrents, Alinghi avait choisi de mixer en permanence les équipes. Il n'y avait pas d'équipes titulaires et de remplaçants a-priori. Tous les marins restaient impliqués et membres du collectif à part entière, qu'ils participent ou non à une course". De même, "le staff administratif ou marketing participait au chargement des bateaux au départ des entraînements". L'objectif : faire comprendre que tous, terriens ou marins, étaient embarqués dans l'aventure, pour gagner ! Un état d'esprit offensif qui n'a pas quitté le Suisse. Aujourd'hui, il affirme : "Je veux regagner la Cup, pas la défendre !" (3).

(1) L'Agefi, 14/04/04 (2) "Comment la Suisse a-t-elle gagné l'America's Cup ? Une question de dynamique d'équipe", par Thierry Picq, EML Lyon, 2004-2005. (3) www.americascup.fr