

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

Attendre que tombe l'épée de Damoclès... ou agir ?

"Les entreprises sont confrontées à des mutations économiques et sociales inédites [...]. Les organisations doivent s'adapter en permanence, en veillant à tenir compte d'un environnement instable et polymorphe [...]. 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 (1)." Tel est l'objectif que nous nous étions fixé en lançant La Lettre Alter & Go.

NOURRIR LA RÉFLEXION

Cette démarche s'appuie sur une solide conviction : les entreprises font partie intégrante de la société. Elles ne peuvent donc ignorer les courants qui traversent celle-ci. *"Pour entreprendre, il faut d'abord observer, percevoir, saisir des environnements et des situations pour bien cibler l'action : comprendre avant les autres, saisir ce qui commence [...] afin d'exploiter une idée neuve, obtenir un avantage concurrentiel, prendre une avance décisive sur ses concurrents",* écrivent Jacques Chaize et Pierre Bellon, respectivement fondateur et président de l'Association Progrès du Management (2). Et de poursuivre : *"L'intuition et l'esprit d'entreprise, les deux boîtes noires du dirigeant, se nourrissent de lectures, d'images, de réflexions, d'interrogations partagées."*

TIRER UN PREMIER BILAN

Voilà pourquoi, depuis près de trois ans maintenant, nous avons à cœur de vous transmettre, chaque mois, le fruit de nos expériences et de nos lectures. Trente numéros de *La Lettre Alter & Go* sont parus. Il nous a semblé que nous dispo-

sions ainsi d'une matière suffisante pour faire un premier bilan des grandes tendances observées. C'est ce à quoi nous nous sommes attachés dans ce trentième numéro. Nous le faisons, non pour le plaisir de la rétrospective, mais pour remettre en perspective les enjeux présents et à venir.

DONNER DES PERSPECTIVES

Face à la crise actuelle, il est en effet capital de ne pas rester englué dans les seules difficultés du présent. Il faut retrouver les fondamentaux et déceler dans le chaos actuel les ferments de renouveau. Dans un livre récemment publié, Ronald Cohen, pionnier du capital-investissement, explique : *"Le futur naît du présent. C'est pourquoi je fais cette analogie avec les rebonds d'une balle. Tout spectateur attentif sait où la balle rebondit aujourd'hui. Chacun se doute qu'elle rebondira ailleurs. Mais rares sont ceux qui anticipent où et plus rares encore ceux qui se positionnent pour la récupérer et en tirer avantage (3)."*

PASSER À L'ACTION !

Dans les mois à venir, nous poursuivons donc la démarche d'information, d'échange et de réflexion entreprise avec *La Lettre Alter & Go*. Nous le ferons pour que chacun y trouve des motifs d'agir et de se mobiliser autour de nouveaux projets et objectifs. Nous le ferons car, plus que jamais, la réflexion incite à l'action. Bonne lecture !

Alter&Go Conseil

(1) *La Lettre Alter & Go*, n° 1, septembre 2006. (2) *La Lettre Alter & Go*, n° 19, avril 2008. (3) *La Lettre Alter & Go*, n° 26, décembre 2008.

■ vu d'ailleurs

Mondialisation oblige, s'inspirer des pratiques et des expériences étrangères est devenu un impératif. C'est notamment l'occasion de constater que les défis posés aux entreprises françaises concernent aussi leurs homologues étrangères.

Ainsi, lorsque, voici un an, IBM interroge quelque 1130 dirigeants d'entreprises dans le monde, dont 90 Français, il y a unanimité. 98 % des patrons estiment devoir faire évoluer leur *business model*. *"Les organisations sont bombardées par le changement et se battent pour rester dans le coup !"*, remarquent les auteurs de l'étude. Et les difficultés sont partagées. Alors que 83 % des dirigeants interrogés affirment attendre des changements importants dans les trois

ans à venir, seuls 61 % déclarent être parvenus à en mener à bien récemment.

Pour autant, les obstacles diffèrent d'un pays à l'autre. Une étude menée par *The Economist Intelligence Unit* souligne que le taux d'adhésion du personnel aux changements atteint 10% dans notre pays, contre 16% chez nos partenaires. Pour 38% des patrons français, *"la résistance des collaborateurs est le principal frein au changement"*. Seuls 17% de leurs homologues étrangers pensent de même... S'il est indispensable d'observer le monde, les réponses aux problèmes doivent prendre en compte les spécificités locales et celles de l'entreprise. Les solutions toutes faites sont vouées à l'échec !

(1) *La Lettre Alter & Go* n° 20, mai 2008. (2) *La Lettre Alter & Go*, n° 22, juillet 2008.

PAROLES D'HOMME(S)

Ils sont entrepreneurs mais aussi aventuriers, artistes ou sportifs. Ils évoquent leur goût de l'effort, du risque et du travail. Jour après jour, nous recueillons leurs déclarations. Elles montrent que les valeurs managériales sont portées par des hommes et des femmes de tous horizons. En voici une sélection parmi celles publiées depuis septembre 2006 :

Valeurs. "Mon programme tient en trois valeurs : travail, respect, discipline." Jean-Pierre Papin, footballeur, ancienne vedette de l'OM, *Le Monde*, 21/2/06.

Fierté. "Une entreprise, ce n'est pas qu'une machine à fabriquer des résultats financiers ! [...] Il faut certes donner des résultats, mais aussi bâtir quelque chose dont tout le monde soit fier." Mercedes Erra, présidente de BETC-Euro-RSCG, *L'Entreprise*, décembre 2006.

De l'énergie ! "Si Björn Borg avait choisi le golf plutôt que le tennis, il aurait été champion. Si Bill Gates avait vendu des chaussures, il aurait monté la plus grosse entreprise de pompes au monde. Il y a ceux qui se donnent du mal, qui sont courageux, énergiques, et ceux qui rechignent tout le temps." Vincent Lindon, acteur, *L'Express*, 15/02/07.

Un mental d'acier. "Ce qui distingue un champion du monde, ce n'est pas tant le jeu ou la technique que l'engagement mental." Philippe Sella, rugbyman, ancien capitaine du XV de France, *VSD*, 29/08/07.

Conviction. "Nous cherchons à insuffler l'aventure dans un monde un peu trop prudent." Anne Quéméré, navigatrice, auteur de deux traversées de l'Atlantique à l'aviron, *Cigale Magazine*, octobre 2007.

Le courage avant tout. "J'ai rencontré beaucoup de personnes intelligentes. Ce qui fait la différence entre elles, ce sont les valeurs morales. Le courage, la niaque. Si j'avais un message à transmettre, ce serait vraiment celui-là : soyez courageux." Anne Lauvergeon, présidente d'Areva, *Le Figaro Madame*, 19/04/08.

"Il faut savoir prendre des risques. Vivre est déjà un grand risque. Monter sur scène est très risqué, mais si l'on y pense, on ne joue pas."

Ivry Gitlis, violoniste,
Le Monde de la musique, mars 2007.

Donner du sens

■ anticiper

Face à l'incertain, osons le courage et la créativité !

La crise actuelle n'a fait qu'accentuer un constat ancien : l'incertitude est devenue la norme ! "Tout chef d'entreprise évolue aujourd'hui dans un monde de plus en plus incertain et imprévisible, dont la configuration change très vite⁽¹⁾", souligne l'historien Félix Torrès.

Même les professionnels de l'anticipation reconnaissent leurs difficultés. Conseiller de personnalités telles que Bill Gates ou Hillary Clinton, Mark Penn admet que "l'idée selon laquelle un petit nombre de grandes tendances détermine la façon dont l'Amérique et le monde vivent n'est plus de mise. Il n'y a plus de grandes forces capables de nous entraîner dans une direction⁽²⁾". Un constat partagé par ses collègues français. Spécialiste des tendances, Jolanta Bak avoue son désarroi face à une société "peu linéaire et si paradoxale que toute proposition trop arrêtée semble immédiatement contredire un fragment de la réalité⁽³⁾". Co-présidents de Tendances Institut, Nathalie Brion et Jean Brousse renchérissent : "Jamais l'opinion publique n'a été autant sollicitée et si méconnue. [...] Les catégories d'hier, quand les jeunes étaient jeunes, les salariés des salariés, et les provinciaux des provinciaux, ne racontent plus la société de 2010, où les individus s'agrègent en tribus éphémères⁽⁴⁾". Dans ce contexte, faute de visibilité, la tentation

est grande pour les décideurs de se raccrocher à des certitudes périmées. Auteur d'un best-seller mondial sur "la puissance de l'imprévisible", l'ancien trader Nassim Nicholas Taleb propose une autre posture. Dans "un monde dominé par l'extrême, l'inconnu et le très improbable⁽⁵⁾", mieux vaut identifier les ruptures que s'en tenir aux données statistiques.

Autre écueil à éviter : celui de l'attentisme. "L'époque a besoin du contraire, prévient Jolanta Bak. Il faut oser. [...] Le monde actuel, et plus encore celui à venir, nous demandent de faire avec l'incertitude, c'est la donne principale de nos sociétés et de nos vies. Ce qui implique avant tout la capacité à prendre des risques, à ajuster le tir en permanence, [...] à se remettre en cause face aux changements, à remettre en question ses croyances... bref à s'adapter en permanence⁽⁶⁾". L'incertitude ne doit donc nullement mener à l'immobilisme, à la frilosité ou à la tétanie. Elle doit, au contraire, inciter à se projeter avec agilité dans l'avenir. En cette année anniversaire de la naissance de Charles Darwin, il faut se souvenir que l'évolution permanente est le principe même de la vie. "Les espèces qui survivent, écrivent-ils, ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements⁽⁷⁾".

(1) *La Lettre Alter & Go*, n° 19, avril 2008. (2) *La Lettre Alter & Go*, n° 16, janvier 2007. (3) *La Lettre Alter & Go*, n° 7, mars 2007. (4) (5) *La Lettre Alter & Go*, n° 24, octobre 2008. (6) *La Lettre Alter & Go*, n° 7, mars 2007. (7) *La Lettre Alter & Go*, n° 26, décembre 2008.

■ apprendre

Remettre la formation au service de la stratégie

Face à la nécessité impérieuse de s'adapter sans cesse à de nouveaux défis, la formation connaît une vogue sans précédent, dont témoigne notamment l'essor des universités d'entreprises. On en compte déjà 4.000 dans le monde et 70 en France. Hélas, le plus grand flou accompagne les objectifs qui leur sont assignés. Tour à tour définie comme "agoras ouvertes à tous", "outils de motivation", ou "vecteurs de reconnaissance⁽¹⁾", elles s'éloignent curieusement de leur vocation naturelle : délivrer un programme rigoureux au service d'un projet managérial précis !

"Dans certains cas, la formation est là pour renforcer les structures en place, tout en donnant l'illusion de traiter leur mutation."

D'où le sentiment croissant que la formation ne peut contribuer efficacement au ré déploiement de l'entreprise. Professeur de sciences de l'éducation à l'université de Lausanne, Sandra Enlart va jusqu'à qualifier les programmes de formation de "simulacre de changement⁽²⁾". Pour cette ancienne dirigeante de l'ingénierie d'un groupe de formation, trop souvent "la formation est un lieu de mise en scène du changement". Elle estime même que "dans certains cas, la formation est là pour renforcer les structures en place, tout en donnant l'illusion de traiter leur mutation. [...] Elle est dans le champ des représentations tout en évitant de prendre les risques de l'action. Elle (pré)gère dans le texte ce qu'elle ne sait pas gérer dans le contexte. [...] Elle déplace la question, elle théâtralise le changement tout en isolant du théâtre des opérations réelles."

Bien que rude, cet acte d'accusation rejoint le souhait d'un nombre croissant de dirigeants et de managers : se réapproprier la formation comme outil au service de la stratégie.

(1) *La Lettre Alter & Go*, n° 22, juillet 2008. (2) *La Lettre Alter & Go*, n° 15, décembre 2007.

■ diriger

Une tête bien faite et... un cœur valeureux !

Le dirigeant de demain ne pourra pas se contenter d'un gros QI ! "Jusqu'à présent, écrit Thierry Chauvel, enseignant à HEC, les dirigeants d'entreprise étaient sélectionnés selon des critères inspirés des sciences dures de l'ingénieur et de l'expert comptable. Les grandes écoles assuraient la reproduction des élites autour d'un triple déni des affects, de l'imaginaire et de tout facteur humain (1)."

Cette époque est révolue. Ainsi, pour Robert Sternberg, professeur de psychologie et d'éducation à l'université de Yale, un bon leader doit posséder trois formes d'intelligence : "La créativité, pour trouver des idées adaptées à un monde en mutation, l'intelligence analytique pour s'assurer qu'elles sont bonnes, l'intelligence pratique pour les faire accepter et appliquer (2)." Un constat largement partagé dans le monde de l'entreprise. Responsable de l'évaluation des conseils d'administration chez SpencerStuart, Bertrand Richard, postule : "Le dirigeant de demain devra d'abord être un humaniste, imprégné de valeurs [...] et non un technicien premier de la classe (3)." La dimension humaine, la capacité à entraîner les hommes revient en force. Y compris au plus haut niveau de la hiérarchie. Co-auteur d'un ouvrage consacré aux patrons du CAC 40 et

professeur au CNAM, Maurice Thévenet rappelle : "Dans la direction d'une entreprise, il n'y a pas que les stratégies, les chiffres ou les décisions [...]. C'est aussi l'interaction entre les personnes, les relations, la communication et aussi l'anthropologie de base, comme le dit Henri de Castries - précisant que si l'on n'aime pas les gens, il faut changer de métier... (4)"

Les dirigeants doivent donc avoir un cerveau, mais aussi du cœur et même des tripes ! Une tendance encore accentuée par la crise. Selon une enquête réalisée par le cabinet de recrutement britannique Director Bank, 77 % des cadres estiment qu'en de telles circonstances, "le président ne doit pas rester au-dessus de la mêlée mais être vu sur la ligne de front (5)". Et gare aux défaillances ! Un manager avoue le profond mépris que lui inspire un président "uniquement là pour le titre et l'argent mais qui abandonne le management dès que surgit une difficulté (6)".

Si bien que la notion même de chef revient en force. "Le chef est celui qui, par la parole, recompose une cohésion (7)", souligne le médiologue Régis Debray. A l'évidence, lorsque surgit la tourmente, on recherche à nouveau des capitaines capables de remobiliser les équipes, de donner un cap et des perspectives.

"77 % des cadres estiment qu'en temps de crise, le président de l'entreprise ne doit pas rester au-dessus de la mêlée mais être vu sur la ligne de front."

(1) La Lettre Alter & Go, n° 19, avril 2008. (2) La Lettre Alter & Go, n° 6, février 2007. (3) La Lettre Alter & Go, n° 19, avril 2008. (4) La Lettre Alter & Go, n° 27, janvier 2008. (5), (6) La Lettre Alter & Go, n° 24, octobre 2008. (7) La Lettre Alter & Go, n° 12, septembre 2007. (8) La Lettre Alter & Go, n° 27, janvier 2008.

■ communiquer

Pas de "communication actionnante" sans chef engagé

À en croire le dernier Baromètre Cadremploi réalisé, en janvier dernier, par l'Ifop, 72 % des cadres se déclarent "sceptiques sur la transparence des discours des entreprises (1)". Bien entendu, la crise n'est pas étrangère à cette montée de la défiance. Comme l'explique Palle Elleman, directeur du Great Place to Work Institute, "il est plus facile de créer de l'énergie, de l'optimisme et de l'esprit d'équipe quand l'entreprise est en croissance (2)". Pour y parvenir malgré tout, l'Institut conseille de remettre le strass, les paillettes et la poudre aux yeux qui ont trop longtemps caractérisé la communication d'entreprise : "Il est extrêmement important de dire la vérité." Or, ce n'est pas simple : "Les entreprises ont du mal à résister au 'politiquement correct'. Elles devraient veiller à être moins uniformes, [...] et ne plus

avoir peur de s'éloigner du sens du vent (3)", estime Jeanne Bordeau, fondatrice de l'Institut de la qualité de l'expression.

"72 % des cadres sont sceptiques sur la transparence des discours des entreprises."

Pourtant, lorsque la conjoncture est mauvaise, tout faux-fuyant est à proscrire. "Quand une société doit annoncer une mauvaise nouvelle, cela ne doit pas relever des seules ressources humaines. Les cadres dirigeants doivent expliquer pourquoi les décisions prises sont nécessaires (4)", avertit encore Palle Elleman. Un conseil reçu cinq sur cinq par Jeff Immelt, PDG de General Electric. "Pour retrouver la croissance, énonce-t-il, vous devez donner des 'non' et des 'oui' clairs. [...] Même au plus haut niveau de l'entreprise, il y a trop de 'peut-être' (5)." Salulaire rappel : sans implication de la hiérarchie et sans projet réel, aucune communication ne saurait être actionnante !

(1) La Lettre Alter & Go, n° 27, janvier 2009. (2) La Lettre Alter & Go, n° 21, juin 2008. (3) La Lettre Alter & Go, n° 22, juillet 2008. (4) La Lettre Alter & Go, n° 21, juin 2008. (5) La Lettre Alter & Go, n° 28, février 2009.

LU POUR VOUS

Ils sont hommes de lettres ou de sciences, professeurs, universitaires ou chercheurs. Ils portent sur la société et l'entreprise un regard aiguisé qui enrichit notre propre vision des enjeux actuels. Nous recueillons au fil des mois leurs réflexions. En voici une sélection parmi celles publiées depuis septembre 2006 :

- La société hypermoderne augmente les possibilités d'être mis en mouvement, de refaire sa vie, de repartir sur un nouveau pied. Gilles Lipovetsky, sociologue, Les Échos, 07/12/06.

...

- 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. 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 2007.

...

- Un discours convenu indique que les personnes se réalisent dans leurs passions personnelles, en dehors du travail. J'observe que cette thématique est en décalage avec la réalité. Il y a un rêve caché, mais très fort, de pouvoir vivre son travail avec passion et de s'y réaliser.

Jean-Claude Kaufman, sociologue, Enjeux-Les Échos, octobre 2007.

...

- Le patron doit donner du sens au travail de chacun. Les salariés attendent de la reconnaissance, une identité à travers leur activité. Ils sont prêts à travailler plus à condition d'avoir un retour. Ils ne sont pas uniquement motivés par des augmentations de salaire. Ils veulent aussi progresser par rapport à eux-mêmes." Marie-France Hirigoyen, médecin psychiatre, L'Entreprise, avril 2008.

La mesure du changement

On dit les Français rétifs au changement, notamment en matière professionnelle. Au cours des trente derniers mois, de nombreuses enquêtes indiquent le contraire. Ainsi, à titre d'exemple, 72 % des cadres estiment que "pour réussir sa vie professionnelle, il faut changer régulièrement d'entreprise afin de multiplier les expériences (1)".

(1) La Lettre Alter & Go, n° 22, juillet 2008.

La curiosité d'esprit : une opportunité d'ouverture

Le monde évolue à grande vitesse et le changement est partout. C'est pourquoi les consultants d'Alter&Go Conseil utilisent toutes les disciplines pour nourrir leur réflexion sur les mutations actuelles.

CROISER LES SAVOIRS

La curiosité d'esprit est devenue une exigence professionnelle ! En effet, comme l'a bien compris l'essayiste américain Daniel H. Pink, nous assistons à l'émergence d'un "nouveau monde dans lequel les qualités associées au cerveau droit - l'inventivité, l'empathie et la création de sens - étaient appelées à prédominer (1)". Plus que jamais, il faut croiser savoirs et expériences pour faire émerger de nouvelles façons de voir et d'agir.

NOUVELLES SCIENCES

Cette démarche a déjà permis l'explosion des disciplines liées aux neurosciences. Comme l'écrit le neurobiologiste Jean-Pierre Changeux, "il n'est plus de mise aujourd'hui de creuser son sillon enfermé dans sa discipline, voire son corporatisme [...]. De nouvelles synthèses sont possibles (2)". Elle se nomment neurophilosophie, neuroéconomie ou encore neuromanagement. Leurs enseignements recoupent d'autres tendances comme la réhabilitation des émotions. Pour Sacha Gironde, professeur à l'EHESS, les neurosciences "revisitent la figure classique de l'homo œconomicus qui était essentiellement pourvu de capacités rationnelles idéales et lui prête des traits moraux, affectifs et motivationnels complexes (3)".

ENSEIGNEMENTS DE L'HISTOIRE

D'autres disciplines moins neuves permettent d'arriver aux mêmes conclusions. "La compréhension de l'Histoire, explique l'historien David McCullough, est essentielle à qui-conque souhaite devenir un leader, parce que l'Histoire nous apprend comment nous comporter, ce qu'il faut faire, ou ne pas faire, dans une grande variété de situations (4)". Après s'être penché sur la vie des grands leaders, il en conclut que les compétences techniques ne sont pas si déterminantes. "En dernière analyse, dit-il, le caractère compte plus que tout."

C'est là un point d'appui. Face à un monde en évolution accélérée, l'homme, lui, reste immuable : complexe mais doué d'immenses potentialités. C'est ainsi que, pour diriger, il faut avoir foi en l'homme.

(1) La Lettre Alter & Go, n° 10, juin 2007. (2) La Lettre Alter & Go, n° 26, décembre 2008. (3) La Lettre Alter & Go, n° 20, mai 2008. (4) La Lettre Alter & Go, n° 19, avril 2008.

■ s'engager

Le manager, un aventurier en costume-cravate

Et si l'entreprise était une aventure ? Pour Richard Branson, fondateur de Virgin et grand amateur d'aventure, la cause est entendue : les entrepreneurs et les managers ont beaucoup à apprendre des aventuriers. Mais quoi ? D'abord qu'il faut oser ! "Un voyage de plusieurs milliers de kilomètres commence toujours par le premier pas, écrit Richard Branson. 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 (1)".

Laurent Marzec, jeune tétraplégique ayant entrepris de traverser les Pyrénées en hand-bike, insiste lui aussi sur l'importance de l'endurance. C'est en s'astreignant chaque jour à de modestes tâches que l'on finit par accomplir les plus hauts desseins. "Le but n'est plus d'arriver en haut du col, mais d'abord au bout du virage, puis de recommencer, encore et encore.

"Ce qui motive, ce qui permet de tenir et d'avancer, c'est le désir. Il en va de même dans la vie professionnelle : sans désir, on n'arrive jamais nulle part."

Sans précipitation. Faire preuve de patience, d'abnégation et résister à la douleur (2)."

Toutefois, la réussite ne repose pas seulement sur la force du mental. Elle dépend aussi du collectif et de la capacité à créer de la cohésion dans les équipes. "Aussitôt parvenu au pôle Sud, Roald Amundsen a insisté pour que l'équipe entière plante le drapeau norvégien ensemble. Il veut que tous partagent ce moment historique (3)", rappelle Peter Lorange, doyen de l'IMD Business School de Lausanne.

Pour arriver à leurs fins, les aventuriers doivent donc aussi être de bons managers. Quant aux managers, ils doivent être animés par l'esprit d'aventure. Car en entreprise comme en expédition, le principal moteur, c'est l'envie !

"Ce qui motive, ce qui permet de tenir et d'avancer, c'est le désir : le désir d'atteindre un lieu dans un cas, le désir d'aboutir à un résultat dans l'autre. Le voyage n'est pas un moyen : il faut l'aimer en tant que tel. Il en va de même dans la vie professionnelle : sans désir, on n'arrive jamais nulle part (4)", explique Emeric

Fisset, créateur d'une maison d'édition spécialisée dans les récits de voyages hors des sentiers battus. Cet ultime enseignement n'est pas le moindre : lorsque l'on a le goût du risque et celui du défi, la vie professionnelle aussi est une aventure exaltante !

(1) La Lettre Alter & Go, n° 10, juin 2007. (2) La Lettre Alter & Go, n° 15, décembre 2007. (3) La Lettre Alter & Go, n° 14, novembre 2007. (4) La Lettre Alter & Go, n° 8, avril 2007.

■ convaincre

Confrontez-vous, n'ayez pas peur !

L'autorité n'est plus ce qu'elle était. L'ère des chefs qui ordonnent à des subordonnés qui exécutent est révolue. Les managers doivent expliquer, reformuler, bref... convaincre ! Mais comment ? D'abord en étant exemplaires ! "Je crois à la force de l'exemple, au travail, à la détermination (1)", explique Jean Todt, patron de l'écurie Ferrari. Il y ajoute une dose de proximité :

"Dans une entreprise, une hiérarchie ne peut se fonder que sur un leadership naturel et sur des dialogues horizontaux. Un ton ou un regard peuvent déterminer des choix et des options." Et gare aux impairs ! Il faut avoir des égards pour chacun. "Ne te concentre pas uniquement sur les musiciens qui sont aux avant-postes, pense aussi à ceux qui se trouvent aux derniers rangs, il faut que le dernier violon sente lui aussi qu'il est important pour toi (2)", conseille le chef d'orchestre

"La démocratie, ce n'est pas toujours le consensus, c'est aussi le conflit."

Valery Gergiev. Autre point d'importance : le métier de manager exige un engagement physique. Michel Marchais, fondateur de la compagnie aérienne TAT, rappelle comment il parvint à remobiliser ses équipes lors d'un grave conflit social : "J'ai traversé la foule et, plutôt que d'aller m'enfermer dans les bureaux avec les représentants du personnel, je suis monté sur l'un des échafaudages. [...] J'ai pris la parole face à tout le personnel. Désormais, leur ai-je dit, la vie ne sera plus faite de promesses mais de difficultés à vaincre. La confiance entre nous viendra plus tard. L'heure est à l'effort pour sortir l'atelier de son marasme économique, faute de quoi nous y laisserons tous notre peau (3)."

Le manager ne doit donc pas craindre systématiquement la confrontation. Comme l'explique Jaime Lerner, architecte brésilien mondialement célèbre pour avoir réussi à imposer des solutions innovantes en matière de rénovation urbaine : "La démocratie, ce n'est pas toujours le consensus, c'est aussi le conflit (4)". On ne peut convaincre sans péril.

Le manager ne doit donc pas craindre systématiquement la confrontation. Comme l'explique Jaime Lerner, architecte brésilien mondialement célèbre pour avoir réussi à imposer des solutions innovantes en matière de rénovation urbaine : "La démocratie, ce n'est pas toujours le consensus, c'est aussi le conflit (4)". On ne peut convaincre sans péril.

(1) La Lettre Alter & Go, n° 6, février 2007. (2) La Lettre Alter & Go, n° 24, octobre 2008. (3) La Lettre Alter & Go, n° 16, janvier 2008. (4) La Lettre Alter & Go, n° 12, septembre 2007.