

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

### L'impératif actuel de l'action hors normes

"La crise est ce qui sépare l'ancien du neuf!" Nul ne doute que dirigeants et managers partagent aujourd'hui cette maxime du penseur révolutionnaire italien Antonio Gramsci. Le constat est simple : la crise actuelle a balayé bien des certitudes, il faut donc faire preuve d'inventivité, penser et agir hors des cadres anciens.

#### MISER SUR LA PASSION

"L'enjeu des prochaines années ne sera pas de préserver artificiellement les business models existant, mais de laisser les nouveaux se révéler et se développer", souligne Alain Renaudin, président de DDB Corporate<sup>(1)</sup>. Ce n'est pas un mince défi ! "Accompagner le changement n'est pas chose aisée, tant il est paradoxalement plus facile de trouver une idée nouvelle que de remettre en question une ancienne", ajoute-t-il. Le salut ne pourra donc venir que d'hommes et de femmes déterminés et passionnés. Ancien directeur technique de la Fédération française de natation, Claude Fauquet l'a bien compris. "Le champion, dit-il, c'est celui qui n'est surtout pas dans la norme. [...] J'ai donc voulu qu'on change le concept de filière de haut niveau en parcours d'excellence sportive : accompagnons les gens dont on voit naître le désir de se surpasser, mettons à leur disposition des structures et pas l'inverse."<sup>(2)</sup> Moralité : plus que jamais, on a tout à gagner à déclarer caduques les règles qui brident l'engagement et la créativité !

#### ÉTONNER ET INVENTER

Bien sûr, cela ne concerne pas le seul univers du sport. Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'Éco-

le polytechnique, Vincent Calvez fait un constat similaire : "Il faut avoir le courage de modifier les critères d'évaluation [...] et de valoriser les modes pédagogiques qui suscitent la pensée critique. Il faut pouvoir, comme l'on dit en joaillerie, 'étonner', c'est-à-dire faire une faille dans un diamant pour mieux le tailler et le faire briller. Plus que jamais, il faut transmettre aux futurs managers une capacité à voir les failles de leurs certitudes, à mettre en doute les 'vérités absolues', et à sortir du piège séduisant du conformisme afin d'inventer de nouvelles règles."<sup>(3)</sup>

#### L'EXEMPLE DOIT VENIR D'EN HAUT

Cette exigence s'adresse aussi aux dirigeants. Professeur à l'EM Lyon, Pierre-Yves Gomez les met en garde contre le piège du conservatisme. "Les caractéristiques qui ont fait le succès des dirigeants peuvent devenir contre-productives en période de crise. Elles ne sont plus nécessairement adaptées pour gérer le changement rendu nécessaire par la nouvelle donne."<sup>(4)</sup> Et d'enfoncer le clou : "Il se pose finalement, un problème de résistance au changement de la part... des dirigeants." Propos un brin provocateurs mais aussi salutaires !

En temps de crise, plus encore qu'à la normale, les dirigeants doivent se tourner vers l'avenir, définir des projets mobilisateurs, faire preuve de détermination dans l'action et de confiance dans le succès. Une feuille de route que Jeff Immelt, patron de General Electric, résume d'une formule : "Le monde de demain appartient aux optimistes d'aujourd'hui !"

Alter&Go Conseil

(1) La Tribune, 25/06/09. (2), Le Figaro, 17/06/09. (3) Le Monde, 16/06/09. (4) Le Monde, 23/06/09.

## ■ vu d'ailleurs

Pour inventer les normes de demain, encore faut-il ne pas étouffer les talents ! D'où le danger de ce que la philosophe new-yorkaise Avital Ronell appelle "la folie de l'évaluation permanente"<sup>(1)</sup>.

Elle cible principalement la dérive quantitative de l'évaluation. "Le problème, dit-elle, c'est que cette volonté d'évaluation et de vérification trahit du même coup une conception comptable de l'activité professionnelle, qui ne fait l'objet d'aucune mise en perspective. La difficulté, c'est aussi qu'on s'imagine qu'un contrôle quantitatif pourrait être une façon juste et appropriée de vérifier la compétence et l'ardeur au travail des salariés."<sup>(2)</sup> Et de lancer cette

mise en garde : "Les sociétés contemporaines ont beau être totalement dominées par cet impératif de la 'mise à l'épreuve', il demeure une part de la réalité qui est inexaminable. Comment évaluer l'inspiration ou le talent par exemple ? Ou même la profondeur d'esprit ?"

En d'autres termes, évaluer est légitime, mais à trop vouloir juger les hommes et les femmes au regard d'une norme statique, on prend un risque majeur : celui de brider l'action, d'étouffer la créativité, voire d'encourager un formatage de façade qui débouchera in fine sur la routine et le désengagement. Conclusion : évaluer c'est bien, mais challenger c'est mieux !

(1) "Test drive : La passion de l'épreuve", par Avital Ronell, Éditions Stock, avril 2009, 349 p. (2) Entretien accordé à Marianne, 13/06/09.

## PAROLES D'HOMME(S)

**Stratégie à long terme.** "Dans l'environnement actuel, ne pas avoir à justifier ses choix de stratégie chaque mois est un atout pour travailler dans la sérénité. La stratégie ne varie pas en fonction d'un cours de Bourse !" José Luis Duran, ancien DG de Carrefour, PDG de Denvalay, La Tribune, 25/06/09.

**Imposer les innovations.** "Tous les grands entrepreneurs savent que porter une innovation c'est comme accoucher dans la douleur, c'est surmonter toute une série d'obstacles. Il faut de la persévérance. Même si le produit est intéressant, le monde économique ne l'attend pas. C'est un facteur de changement et de risque qui nécessite des capitaux. Et puis, il faut savoir travailler en équipe et déléguer." François Cazalas, créateur de Claranor, Le Parisien Economie, 22/06/09.

**Le goût de la confrontation.** "C'est par le besoin de compréhension que je suis arrivé à la compétition. Passionné de technologie, j'avais besoin de valider des choses, et le seul moyen était la confrontation. Pour aller au bout de ses idées, il faut avoir un couloir pas bien défini dans lequel on fonce, quitte à laisser du monde sur le bas-côté. Il faut avoir des convictions et un libre-arbitre." Michel Desjoyeaux, deux fois vainqueur du Vendée Globe, Le Figaro, 17/06/09.

**Le DRH, acteur du changement.** "Quel est le rôle du DRH aujourd'hui? Un rôle majeur de conseil auprès de la direction générale. Il doit savoir anticiper et accompagner les changements dans la vie de l'entreprise, qui peuvent être, on le voit, brutaux. Au-delà d'une vision anticipatrice, il doit avoir le courage de ses décisions, savoir écouter, délivrer des messages..." Laurent Derivery, président de Hudson Europe du Sud, Le Figaro Réussir, 22/06/09.

**"Nous devons travailler ensemble et ne former qu'une seule et même équipe. On a encore trop souvent l'impression que 'l'ennemi' est à l'intérieur de l'entreprise et non à l'extérieur."**

Ben Verwaayen, directeur général d'Alcatel-Lucent, Les Echos, 29/05/09.

■ anticiper

## Contre le stress professionnel, prescrivez... le changement !

Plus question de nier la réalité du stress professionnel ! D'abord parce que, en vertu d'un récent arrêté publié au Journal officiel du 6 mai dernier, les employeurs doivent prendre "les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs". Et, précise le texte, "cette obligation couvre également les problèmes de stress au travail."<sup>(1)</sup> Ensuite parce que de nombreuses enquêtes ont révélé l'ampleur du phénomène. Selon la dernière en date, réalisée par l'Institut CSA pour l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), pas moins de 4 salariés sur 10 seraient frappés, avec un pic à 57 % chez les cadres supérieurs<sup>(2)</sup>. Dans ces conditions, difficile de ne rien faire ! Mais quelles mesures prendre ? Deux logiques s'affrontent. La première est médicale. Elle consiste à offrir un soutien psychologique aux salariés stressés. Une hérésie, selon la plupart des experts. "En finançant des solutions d'écoute, les entreprises externalisent la difficulté. Elles laissent entendre que le salarié a un problème individuel, sans remettre en question ni l'organisation du travail ni le management", s'insurge Laurence Théry de l'Anact Picardie<sup>(3)</sup>. En d'autres termes, il s'agirait d'une approche palliative laissant totalement de côté les causes du mal. Car comme l'avait déjà démontré l'économiste Philippe Askenazy, la dégradation des conditions de travail ne concerne que rarement des salariés iso-

lés<sup>(4)</sup>. Elle frappe plutôt des collectifs de travail soumis aux mêmes tensions et contraintes. Dès lors, le diagnostic doit plutôt porter sur le fonctionnement de l'entreprise. Il n'est pas sûr que celle-ci ait à y perdre, bien au contraire ! Car le stress est le symptôme d'une organisation déficiente entraînant des maux mortels : démotivation, explosion des arrêts maladie, de l'absentéisme et du turn over. Les salariés eux-mêmes soulignent ce lien. "Au cours d'audits de performance sociale, ils témoignent de plus en plus souvent d'une désorganisation peu compatible avec les objectifs d'optimisation et de fluidité affichés : ordres contradictoires, procédures routinières vidées de leur sens initial, tension dans l'entreprise, etc", rapportent les auteurs d'un récent ouvrage sur le stress professionnel, rédigé sous la direction d'Hubert Landier<sup>(5)</sup>. Pour ce spécialiste du climat social, "la désorganisation des entreprises serait bien à l'origine de leur dangerosité". Pour prévenir le stress, il est donc illusoire de se réfugier dans la routine ! Il convient, au contraire, de mettre en œuvre des changements contribuant à l'efficacité de l'organisation et d'y impliquer tous les salariés. Pour cela, il faut afficher un sens, imaginer un chemin pour commencer à avancer et surtout autoriser une co-construction permettant à chacun de se réaliser dans cette aventure. On ne peut venir à bout d'une pathologie collective sans une mobilisation de tous !

(1) Cet arrêté étend à toutes les entreprises l'Accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008. Il est consultable sur [http://www.journal-officiel.gouv.fr/pdf/boccl20090002/CCO\\_20090002\\_0002\\_0020.pdf](http://www.journal-officiel.gouv.fr/pdf/boccl20090002/CCO_20090002_0002_0020.pdf). (2) [www.anact.fr](http://www.anact.fr). (3) Le Nouvel Observateur, 11/06/2009. (4) "Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme", par Philippe Askenazy, Le Seuil, avril 2004, 98 p. (5) "Évitez le stress de vos salariés", sous la direction d'Hubert Landier, Éditions Eyrolles, juin 2009, 229 p.

■ apprendre

## Mais si, l'administration se réforme !

Impossible à réformer l'administration française ? Tel n'est pas l'avis du professeur Philippe Bezes. Dans un récent ouvrage consacré aux réformes subies par l'administration française de 1962 à 2008, ce professeur à l'Université Paris 2 réfute

aussi bien la thèse de l'inertie que celle de la rupture radicale permise par les seules crises.

"L'observation fine du système administratif français confirme qu'il a bien été exposé à de multiples réformes qui ont infléchi certaines de ses caractéristiques." Il

observe même "une montée en puissance des politiques de réforme caractérisée [...] par des dynamiques de transformation de plus en plus profondes des règles historiques de l'administration française." Un exemple ? Avec la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), "ges-

tion par la performance, contractualisation et réduction des effectifs deviennent des recettes institutionnalisées."

Est-ce à dire que tout irait alors pour le mieux dans le meilleur des mondes bureaucratiques ?

**"Sans adhésion des personnels concernés, aucune réforme ne sera jamais vraiment réussie."**

Certes non. Car "les propriétés institutionnelles de l'État administratif français cumulent plusieurs traits permettant de penser qu'il résiste particulièrement aux initiatives de réforme." Il faut peut-être y ajouter aussi l'absence d'une vraie pédagogie du changement

permettant aux acteurs publics d'adhérer aux projets plutôt que de les vivre comme des menaces. De ce point de vue l'administration ne se distingue pas du secteur privé : sans soutien des personnels concernés aucune réforme ne sera jamais vraiment réussie.

(1) "Réinventer l'Etat. Les réformes de l'administration française (1962-2008)", par Philippe Bezes, Presses universitaires de France, mai 2009, 519 p.

■ diriger

## Par gros temps, les salariés veulent des capitaines !

Quelque 19 % des salariés britanniques accordent plus de crédit aux informations glanées autour de la machine à café qu'aux discours de leurs patrons ! Une défiance qui culmine chez les cadres du secteur privé : moins de 18 % d'entre eux s'y fient encore... Ce sont les enseignements d'une étude réalisée en juin dernier par l'agence Financial Dynamics de Londres (1).

Mais que reprochent donc ces salariés à leur patron ? Assez classiquement, ils déplorent un manque de transparence, à peine 48 % s'estimant informés des performances de leur entreprise. Mais ils pointent aussi les attermoissements de leur direction. Seuls 44 % estiment que leur PDG se comporte en leader face à la crise. Moins de 50 % jugent qu'il montre la voie à suivre pour relever les défis qu'elle entraîne. Les critiques exprimées débordent donc largement le seul cadre de la communication. "L'idée sous-jacente est que, en temps de crise comme en temps de guerre, les dirigeants doivent devenir

des stratèges, des tacticiens. Or, il semblerait, aux yeux des salariés que le management soit davantage

**“Seuls 44 % des salariés britanniques estiment que leur PDG se comporte en leader face à la crise. Et moins de 50 % jugent qu'il montre la voie à suivre pour relever les défis qu'elle entraîne.”**

habitué à la croissance”, analysent les experts de Financial Dynamics (2).

Cruel constat : les salariés, à commencer par les cadres, voudraient se battre et se retrousser les manches, mais ils estiment, à tort ou à raison, qu'ils n'ont pas de véritable chef ni de plan de

bataille ! “Il est urgent que les PDG réincarnent leur entreprise, poursuivent les experts. L'étude révèle le désir d'une écrasante majorité de salariés d'avoir davantage de discussions en face à face avec leur dirigeant. Ces derniers doivent se rendre plus visibles, plus accessibles et impliquer leurs équipes davantage (3).”

Après d'autres, l'étude de Financial Dynamics vient donc confirmer que la crise a modifié les qualités attendues d'un dirigeant. Par gros temps, les salariés souhaitent que leur patron soit un capitaine. Ils veulent qu'il trace une route, tienne fermement la barre, donne des instructions précises et qu'il lie son sort à celui du navire.

(1) www.fd.com (2), (3) Les Échos, 01/07/09.

■ communiquer

## Dans un monde déboussolé, pub et marketing ne suffisent plus

“La communication publicitaire montre ses limites. La communication traditionnelle via les grands médias est en train de s'affaïsser quand, dans le même temps, les vecteurs via Internet connaissent une belle croissance. Ce qui veut dire qu'un certain nombre de piliers communicationnels de l'ancien système ont atteint leurs limites. Nous sommes dans une phase de basculement”, analyse Alain Juillet, ancien directeur de Marks & Spencer France et haut responsable à l'intelligence économique (1).

De la sorte, il rejoint les préoccupations des entreprises. Un exemple ? “Face à des salariés qui s'estiment libres d'user et d'abuser des réseaux, les directions peinent à placer le curseur entre indifférence, tolérance et sanction. L'internet n'en finit pas de bouleverser les habitudes”, note le quotidien Les Échos (2). Bien sûr, cela induit une plus grande complexité ! “L'internet, souligne Jean-Marc Huissoud, professeur à Grenoble École de Management, n'est pas le monopole des États et des entreprises. La société civile s'en est emparée – et avec elle, les mouvements contestataires. Le

**“Un certain nombre de piliers communicationnels de l'ancien système ont atteint leurs limites. Nous sommes dans une phase de basculement.”**

Web devient une formidable caisse de résonance médiatique pour des opinions minoritaires (3).”

Toutefois, ce serait une erreur de ne voir là qu'un effet d'une révolution technologique. Celle-ci se conjugue en effet avec la perte de repères qu'a encore aggravée la crise actuelle. Dans un tel contexte, les entreprises n'ont guère le choix. Elles doivent répondre à la quête de sens que ne peuvent combler ni le strass et les paillettes de la publicité ni les études savantes et glacées du marketing.

Comment ? “En engageant des stratégies d'influence” pour “mobiliser la perception du marché auprès des parties prenantes : clients, consommateurs, régulateurs actionnaires, salariés, etc.”, répond Hughes Poissonier, également professeur à Grenoble École de Management (4). Et de préciser que “la finalité n'est pas d'emporter la décision, mais de préparer un terrain d'accueil favorable à la perspective défendue par la firme”. Et surtout à son action ! Car, en entreprise, la communication ne vaut que si elle accompagne et facilite des actes !

(1) Entretien accordé à Communication & Influence, Dossier hors-série n°1, Juin 2009. (2) Les Échos, 26 juin 2009. (3), (4) “La Guerre économique - Rapport Anteois 2010”, sous la direction de Jean-Marc Huissoud et Frédéric Munier, Presses universitaires de France, coll. Major, juin 2009, 274 p.

LU POUR VOUS

• Il faudra aussi redonner au temps une valeur qu'on lui a déniée. Créer de la valeur à court terme par la seule ingénierie financière, au moyen de leviers toujours plus puissants, nous aura finalement coûté cher. Il faut admettre que la création de valeur par l'entreprise pour ses parties prenantes (actionnaires, clients, salariés, etc.) obéit à une échelle de temps qui n'est pas celle retenue par certains opérateurs de marchés financiers. Force est de reconnaître que certains chefs d'entreprise n'ont pas toujours su résister à l'exigence de résultats à court terme.

Pierre Simon, président de la chambre de commerce et d'industrie de Paris, Le Monde Économie, 16/06/09.

...

• Toute une génération se sert encore des nouveaux outils numériques comme d'accessoires. La génération montante, elle, s'en sert comme d'un élément central de communication, d'éducation, de distraction. Quand elle aura pris le pouvoir, les fonctionnements vont changer en profondeur. [...] Ce qui va probablement influencer assez sensiblement la manière dont les entreprises vont communiquer mais aussi commercer. [...] Elles vont se rendre compte que cela ne sert à rien de faire le enième “me too”, qu'il vaut mieux être plus innovant.

Maurice Lévy, président du directoire de Publicis Groupe, L'Entreprise, juillet-août 2009.

...

• À l'heure où l'immatériel tient une place croissante, la bonne compréhension du monde et de sa complexité requiert de la part des futurs managers une culture et un décloisonnement de l'esprit. L'économie et la société ont grand besoin, pour aujourd'hui et demain, de rigueur et de scientificité, mais aussi d'imagination et de créativité. Bernard Ramanantsoa, directeur général de HEC Paris et Pascal Morand, directeur général de ESCP Europe, Le Monde, 16/06/09.

42 %

**C'est, selon une récente enquête, la proportion d'entrepreneurs qui estiment que “la crise leur impose de favoriser l'innovation”. À rebours d'une idée reçue, la crise ne suscite donc pas nécessairement la tétanie ou l'attentisme. Elle peut aussi être envisagée comme un stimulant.**

Source : Enquête réalisée par la CGPME auprès d'un millier de chefs d'entreprise à l'occasion du rassemblement “Planète PME” du 16 juin 2009.

## Fin de monde ou sortie de crise ?

sous la direction de Pierre Dockès et Jean-Hervé Lorenzi, Éditions Perrin, avril 2009, 334 p., 19,80 €.

Voilà bientôt deux ans qu'une crise économique de grande amplitude contrarie l'espoir un peu fou d'une croissance sans fin dopée par la mondialisation. "Sommes-nous dans un cycle classique qui ne fait que passer ou bien sommes-nous en train de vivre une crise profonde de civilisation qui donnera naissance à un nouvel ordre économique ?" C'est la question cruciale à laquelle répondent les membres du Cercle des économistes. Leurs réponses ne sont pas univoques mais antagonistes tant "la crise éprouve les plus vieilles convictions, met à l'épreuve les certitudes les mieux enracinées". Une conviction forte émerge toutefois : les décideurs devront apprendre à naviguer dans un océan d'incertitude.

## Sens et quintessence

par Béatrice Cointreau, Éditions Le Cherche Midi, juin 2009, 219 p., 19 €.

"J'ai toujours rêvé de faire rayonner partout dans le monde une certaine idée des savoir-faire français, de notre terroir et de notre art de vivre" se souvient Béatrice Cointreau dans un livre épicurien tout entier dédié à ses passions, à commencer par celle d'entreprendre. Issue d'une longue lignée de vigneronnes et de distillateurs, son nom évoque une liqueur, mais c'est à la tête de deux maisons de cognac et de champagne qu'elle réalisera son rêve. Conquête de marchés émergents, création de cuvées d'exception, révolution des moyens de communication... Les changements qu'elle impose font merveille. Lors de son arrivée chez les Cognac Frapin, la société faisait à peine un million de chiffre d'affaires. À son départ, elle en faisait dix millions ! Preuve que le salut de la tradition passe par l'innovation et aussi par la passion : "À mes yeux, écrit cette lointaine descendante de Rabelais, la courbe ascendante d'un résultat net grimpe année après année, est aussi belle à admirer que celle de l'être aimé."

## Ce que vos gestes révèlent

par Judi James, Éditions Ixelles, juin 2009, 384 p., 19,90 €.

Le manager n'est pas un pur esprit. Il a aussi un corps. Or, "à la différence des mots que nous prononçons, les gestes et les postures que nous adoptons ne sont généralement pas contrôlés. Ils constituent pour nos interlocuteurs des sources d'informations qui crédibilisent ou invalident ce que nous disons". D'où l'importance de les maîtriser. Surtout alors que de nombreux experts plaident pour un retour des managers sur le terrain !

■ s'engager

## Paul Ricard ou la soif d'entreprendre

"Je n'ai jamais lésiné dans mes rêves. Et dans la vie ? Il allait en être de même." Ainsi s'exprime Paul Ricard, dans son autobiographie, rééditée par Albin Michel à l'occasion du centenaire de sa naissance. On y découvre qu'avec un peu de chance et beaucoup de persévérance, il est possible de bâtir un empire à partir de rien ou presque (1).

Lorsque Paul Ricard décide de se lancer dans l'anisette, son père, modeste négociant en vin marseillais n'y voit qu'une lubie adolescente. En effet, comment espérer rivaliser avec les grands distillateurs du marché ? Pour le convaincre, Paul se chargera de tout lui-même : les essais de macération de graines d'anis, les tests auprès des clients, la création de la première étiquette, et la distribution. Sans oublier la distillation dans une installation de fortune ! "Le soir, se souvient-il, à peine rentré, je débarrassais mes bulletins de commande et hop ! on se mettait à la fabrication avec mon frère Pierre, demandant aux copains du quartier de nous donner un coup de main. Ce que j'appréhendais par-dessus tout, c'est

qu'un client vienne s'approvisionner lui-même et découvre notre misérable installation. C'eut été la catastrophe." Il n'a alors que 23 ans...

Ces temps héroïques marquent l'identité de l'entreprise en même temps qu'ils révèlent la personnalité de son fondateur. Paul Ricard, n'est pas du genre à renoncer. Et c'est heureux, car il aura à surmonter bien des obstacles, à commencer par la guerre, l'interdiction du Pastis par le gouvernement de Vichy, puis celle de la publicité pour les boissons anisées en 1951. Mais à

**"Le chef d'entreprise, est tout sauf conservateur de monument historique."**

chaque fois, il s'adapte et rebondit. "L'entreprise qui ne se réforme pas en permanence est condamnée à disparaître, écrit-il. Une entreprise qui vit est en évolution constante, comme tout ce qui vit. Et par le fait même que l'adaptation ne se fait pas toute seule, il faut l'aider. Elle ne doit pas suivre les trans-

formations ambiantes mais les précéder." C'est le rôle qui, selon Paul Ricard, incombe au patron qui doit être... un chef sinon rien ! "Le chef d'entreprise, résume-t-il d'une formule, ne peut se contenter d'expédier les affaires courantes, il est tout sauf conservateur de musée ou de monument historique." Aujourd'hui, son entreprise appartient pourtant bien au patrimoine industriel français. Mais elle est bien vivante. Avec 6,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires sur le dernier exercice, Pernod Ricard est désormais le numéro 2 mondial des spiritueux.

(1) "La Passion de créer", par Paul Ricard, Éditions Albin Michel, juin 2009, 268 p.

■ convaincre

## Tupperware : la recette à succès !

"Avant d'être une entreprise mondialement connue, une marque, une méthode de vente à domicile, un récipient que l'on glisse dans son réfrigérateur, Tupperware, c'est d'abord une histoire de femmes", écrit Bénédicte Jourgeaud.

L'ouvrage qu'elle consacre à l'histoire de la marque en France est surtout l'occasion de constater combien l'entreprise a su coller aux évolutions de son temps (1).

La saga Tupperware démarre ainsi, lorsque l'ingénieur chimiste Earl Tupper décide, en 1946, de créer un récipient en polyéthylène améliorant la conservation des aliments. Tupperware veut faciliter la vie des femmes qui sont alors avant tout des ménagères. Produit à la fois innovant et simple, il ne cessera alors de s'adapter aux changements qui affectent la vie de ses clientes. C'est vrai sur le plan technologique, des gammes spécifiques étant systématiquement développées pour répondre en un temps record à la généralisation des frigidaires, des réfrigérateurs puis des fours à micro-ondes.

**"Accompagner la transformation de la femme au foyer en femme pressée."**

Mais c'est surtout par l'attention portée aux mutations sociologiques que Tupperware fait la différence, en accompagnant la transformation de la femme au foyer en femme pressée.

Du reste, le coup de génie naîtra de la rencontre avec une femme en avance sur son temps. Mère divorcée de Detroit, Brownie Wise a l'idée de lancer des Tupperware Home Parties, au cours desquelles des femmes vantent les mérites des récipients en plastique à d'autres femmes. Le pari est risqué, mais Earl Tupper

n'hésite pas longtemps. Il retire ses produits des magasins et s'appuie sur ce seul mode de vente. De la sorte, l'entreprise offre aux femmes de nouveaux horizons. "À cette époque, que cela soit dans les milieux aisés ou plus simples, beaucoup de femmes n'ont pas confiance en elles. Elles sont des femmes au foyer et le regrettent. Les réunions Tupperware vont leur permettre de discuter entre elles. Pour certaines de travailler, chose qu'elles n'auraient jamais pensée possible." Une formule gagnante : quelque 20.000 femmes diffusent aujourd'hui les produits de la marque en France. Quant au nom de Tupperware, il est aussi connu que celui de Ford !

(1) "Tupperware, la saga française", par Bénédicte Jourgeaud, Editions Le Cherche Midi, juin 2009, 141 p.