

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

Importer les vertus du rugby dans le bureau et l'atelier ?

"Le jeune homme qui joue au rugby, est mieux préparé qu'un autre pour affronter le match de la vie" affirmait Pierre de Coubertin. Alors que le XV de France fait un bon parcours au tournoi des VI Nations, son opinion est bien partagée dans le monde du travail. Ainsi, parmi d'autres signes, ce sport est très apprécié dans les *curriculum vitæ* et revient en force dans les grandes écoles.

ESPRIT COMBATIF

Cet engouement s'explique bien sûr par le sens stratégique développé par ce sport. Mais est-ce bien tout ? Et alors pourquoi ne pas valoriser autant le handball ou le basketball ? La réponse est donnée, sans langue de bois, par le rugbyman Daniel Herrero. "Le rugby, écrit-il, n'est pas un sport comme les autres. C'est le seul sport collectif où la conquête du ballon passe par le corps à corps, l'affrontement direct. Celui qui a le ballon dans ses mains devient la proie potentielle de quinze molosses prêts à tout pour l'arrêter. Ce rapport agressif à l'autre, qui est au cœur du jeu, fait du courage la valeur suprême (1)."

Le rugby révèle donc une vérité aujourd'hui taboue : même dans notre civilisation si policée, l'être humain conserve au fond de lui une attirance un peu barbare pour le défi, la compétition et même pour l'affrontement.

Faut-il s'en offusquer ? Pas nécessairement. Car cette belle combativité n'exclut ni le fair-play ni l'esprit d'équipe qui, au rugby, explose lors de la fameuse "troisième mi-temps". Plus le match a

été dur, plus on prend de plaisir à le fêter ensemble !

FORCE D'ENTRAÎNEMENT

"Le courage, écrit encore Daniel Herrero, révèle une capacité à se mettre au service du groupe. Le courage pour soi tout seul n'a pas grande valeur ! Non seulement le courageux va au charbon et se sacrifie pour les autres, mais il entraîne avec lui le reste de la troupe, devenant l'exemple à suivre : montrant que c'est possible, il incite le timide à lâcher les brides, à braver sa peur (2)." Une leçon à retenir : pour entraîner ses hommes et souder ses équipes, le leader doit être exemplaire et faire preuve de vaillance.

Ce sont là des vérités immémoriales, objecteront certains. Ils ont raison. Telle est justement la principale vertu du rugby : rappeler que les êtres humains ne sont pas que raison. Qu'ils portent maillot rayé, col blanc ou bleu de travail, ils sont également mus par des forces archaïques extrêmement puissantes. Et le talent des managers tient aussi à leur capacité à mobiliser cette énergie vitale au service de projets communs. C'est possible ! L'esprit d'équipe, le courage, et la soif d'épopée n'ont pas vocation à être cantonnés aux pelouses des stades. Comme nous l'avons maintes fois vérifié, ces joyeuses vertus peuvent aussi s'exprimer dans les bureaux et les ateliers.

Alter&Go Conseil

(1), (2) "Dictionnaire amoureux du rugby", par Daniel Herrero, Éditions Plon, avril 2007, 573 p.

■ vu d'ailleurs

Rien ne vaut un défi commun pour réconcilier un pays ! C'est ce qu'a compris le président Mandela, lorsque peu après son élection, il a décidé de soutenir de toutes ses forces l'équipe sud-africaine à la coupe du monde de rugby 1995.

Le pari, raconté par le récent film *Invictus* réalisé par Clint Eastwood, était alors risqué. D'abord parce que l'équipe des Springboks était, comme le rappelle le journaliste Julien Schramm, "un symbole de l'Afrique du Sud blanche, celle de l'apartheid et de la culture Afrikaner" (1). Il n'était donc pas acquis que la population noire la soutienne. Ensuite parce que la participation pouvait tourner à la déroute : après plusieurs années d'exclusion de toute compétition internationale, les Sud-Africains n'étaient pas

donnés gagnants, loin de là. Or, ils ont bien remporté la Coupe. Et cette victoire reste l'un des mythes fondateurs de la "nation Arc en Ciel" encore en gestation.

Nonobstant une inévitable polémique sur la régularité de la finale face à la Nouvelle-Zélande, quelques enseignements peuvent en être tirés. Le premier est qu'en défendant avec courage un changement juste - ici, la réconciliation nationale plutôt que la revanche - les leaders peuvent rassembler bien au-delà de leurs soutiens naturels. Le second est que les grands enjeux galvanisent les hommes. Comme l'a dit Nelson Mandela, ce jour-là, "la victoire est revenue à ceux qui en avaient le plus besoin" (2).

(1) "Invictus, du rêve à la réalité" sur <http://nicerugby.blog.lemonde.fr>

(2) *Revue pour l'intelligence du monde*, février-mars 2010.

Mobilité intellectuelle. "Pour innover aujourd'hui, il faut des gouvernances légères de structures qui donnent envie de travailler ensemble ; les créatifs et innovants sont toujours très mobiles dans leurs têtes." Pierre Tapie, directeur général de l'Essec, président de la Conférence des grandes écoles, Les Échos, 16/02/10.

Force intérieure. "Je ne suis pas quelqu'un de mou ou de dépressif. J'ai toujours su que j'avais beaucoup de force en moi. Une âme de rebelle, un caractère de guerrière. Et cela s'est vérifié. [...] Ce qui ne tue pas rend plus fort. J'y crois. Même pour nos enfants, archigâtés et élevés jusque-là dans un milieu privilégié. J'ai toujours voulu leur transmettre la valeur des choses." Emmanuelle Seigner, comédienne et chanteuse, Le Monde Magazine, 20/02/10.

Réinvention permanente. "Notre objectif est de trouver les nouveaux services qui seront demandés dans les années à venir. Notre seule conviction, c'est qu'aujourd'hui on ne connaît pas encore 90 % de ce qui fera notre chiffre d'affaires dans cinq ans. Tout reste à inventer." Dan Serfati, créateur du réseau social professionnel Viadeo, Les Échos, 03/02/10

"Entreprendre est un acte de révolte, voire de rébellion. Il est en rupture profonde avec un état d'esprit passif. il suppose une volonté irrésistible de redonner du sens à son action au travail, et à sa vie."

Michel Coster,
directeur de l'incubateur
à EMLyon Business School,
cité in Le Figaro Economie, 08/03/10

■ anticiper

Penser et agir dans "l'âge de l'impensable"

Le chaos est un fait. Reste à l'admettre et à en tirer parti ! C'est le conseil qu'adresse, dans son dernier ouvrage, Joshua Cooper Ramo aux décideurs de toutes natures. Pour cet ancien éditeur-adjoint du magazine *Time* et directeur opérationnel du cabinet de conseil en géostratégie Kissinger Associates, il faut en effet faire le deuil d'un monde stable, plat et prévisible.

Nous sommes, prévient-il, irrémédiablement entrés dans "l'âge de l'impensable". Si bien qu'apporter "des ajustements mineurs aux politiques existantes ou réformer des institutions qui s'effondrent déjà" n'a pas de sens.

Est-ce à dire qu'il faut alors abdiquer toute volonté de compréhension et se réfugier dans le silence et l'inaction ? Nullement ! L'auteur suggère plutôt de faire l'effort de voir le monde avec des yeux perpétuellement neufs, sans recourir à nos catégories de pensée habituelles tant elles sont désormais inadaptables et aboutissent inévitablement à des

catastrophes. Dans un monde chaotique et imprévisible, il faut, dit-il, "penser et agir comme un révolutionnaire".

Un révolutionnaire d'un genre un peu particulier toutefois puisque, au lieu de penser un système alternatif, il s'attachera au contraire à se libérer de tout esprit de système (2). La conviction de Joshua Cooper Ramo est que dans un monde en perpétuelle évolution, "les trublions et les innovateurs s'en sortent toujours mieux que les

"Dans un monde en perpétuelle évolution, les trublions s'en sortent toujours mieux que les autres et arrivent à tirer parti du système qui, dans sa complexité, recèle de fantastiques opportunités pour qui veut bien les saisir."

autres et arrivent à tirer parti du système qui, dans sa complexité, recèle de fantastiques opportunités pour qui veut bien les saisir".

En d'autres termes, l'auteur invite les décideurs privés et publics à changer résolument de posture. Il ne s'agit plus de s'adapter à des changements mais de se mettre en situation de tirer parti d'une mutation permanente. Pour reprendre la forte expression du critique Michiko Kakutani, dans le *New York Times* (3), l'avenir appartiendra aux leaders capables de "chevaucher les tremblements de terre" !

(1) "L'âge de l'impensable", par Joshua Cooper Ramo, Édition JC Lattès, novembre 2009, 300 p. (2) *Courrier Cadres*, mars 2010. (3) "The Era of Adapting Quickly", par Michiko Kakutani, *The New York Times*, 28/04/09. (3)

■ apprendre

Notre cerveau aime le changement, pas la routine !

"Notre cerveau est aussi malléable que de l'argile, non seulement pendant la petite enfance, comme on le sait depuis longtemps, mais aussi lorsque l'on atteint la vieillesse", explique Norman Doidge, dans un récent ouvrage consacré à la neuroplasticité.

Pour ce psychiatre et chercheur à l'université Columbia de New York, cette "faculté du système nerveux à se réorganiser quand il subit un changement" démontre l'incroyable capacité d'adaptation de l'être humain. En effet, même les obligations les plus naturelles entraînent des réorganisations significatives. Un exemple : "Grâce à des scanners des cerveaux des chauffeurs de taxi londoniens, on s'est aperçu que plus ils passent de temps à sillonner les rues de la capitale britannique, plus leur hippocampe

est volumineux. Or, c'est précisément à cet endroit que tout ce qui touche les représentations spatiales est stocké."

Face à un changement, le cerveau s'adapte. Mieux : il aime ça ! En effet, il est désormais établi qu'une activité cérébrale nouvelle contribue à retarder l'apparition de maladies neurologiques. "Toute activité est utile ! À quelques conditions près : elle doit demander de la concentration, faire travailler les capacités d'anticipation, de réflexion, de planification... et, enfin, il faut choisir une activité nouvelle pour que le cerveau découvre et apprenne des informations différentes", explique le scientifique. Autrement dit, à l'image des organisations, le cerveau se transforme dans l'action. Quant au changement, c'est ... la santé !

"La faculté du système nerveux à se réorganiser quand il subit un changement démontre l'incroyable capacité d'adaptation de l'être humain."

(1) "Les étonnants pouvoirs de transformation du cerveau", par Norman Doidge, Éditions Belfond - Pocket Évolution, janvier 2010, 626 p.

■ diriger

Les Français et le travail : je t'aime, moi non plus ?

Pour diriger efficacement des hommes, mieux vaut savoir ce qu'ils attendent de leur travail, afin de choisir un management adapté. Or, comme le rappellent les contributeurs d'un récent dossier du magazine *Management*, ce n'est pas simple puisque les motivations varient d'un individu à l'autre et évoluent même au fil du temps (1). Ils distinguent ainsi "le chercheur d'or qui court après les primes", "l'ambitieux qui exige des perspectives claires", "le compétiteur en quête de défis pour avancer", "l'équilibriste qui a besoin de flexibilité pour s'épanouir" et enfin "l'affectif qui carbure à la reconnaissance". Des profils d'autant plus difficiles à identifier qu'à l'image des signes du Zodiaque, ils se combinent à l'infini : chacun a déjà croisé des ambitieux sensibles aux compliments et avides de flexibilité !

Toutefois, face cette complexité, le manager peut s'appuyer sur quelques grandes tendances et traits nationaux. Dans un récent ouvrage, la sociologue Dominique Méda souligne ainsi "l'attachement particulier des Français au travail" (2). En effet, contrairement à une idée reçue, nos compatriotes sont, parmi les Européens, ceux qui manifestent le plus grand

attachement au travail, 70 % d'entre eux affirmant qu'il est "très important". Une proportion qui les place loin devant les Britanniques (40 %) ou les Allemands (50 %).

“Les Français ont des attentes extrêmement fortes en matière de réalisation et d'expression de soi dans le travail.”

Faut-il alors en conclure que tout serait finalement plus simple en France puisque nous serions par essence un peuple naturellement engagé dans le travail ? Tout au contraire ! Car comme le relève Dominique Méda, la singularité française tient plutôt à la nature des aspirations professionnelles. "À partir du moment où l'on aborde la question de l'intérêt intrinsèque accordé au travail, la France se démarque nettement des autres pays européens". Ainsi, les Français ont "des attentes extrêmement fortes en matière de réalisation et d'expression de soi dans le travail." Une tendance appelée à se renforcer avec l'arrivée des jeunes générations qui valorisent encore plus "les opportunités d'apprentissage" et "la qualité de l'environnement relationnel" de leur activité. Tout cela ne simplifie pas la tâche des managers, le travailleur français ayant d'autant plus de risque d'être déçu par son travail qu'il en attend beaucoup. Voilà pourquoi, en France plus encore qu'ailleurs, le rôle des managers est tout simplement crucial.

(1) *Management*, mars 2010. (2) "Travail : la révolution nécessaire", par Dominique Méda, Editions de l'Aube, février 2010, 93 p.

■ motiver

Non, le mercenariat n'est pas (nécessairement) l'avenir du salariat !

Dans un environnement économique en perpétuelle recomposition, il faut réinventer les liens qui unissent entreprises et travailleurs. C'est le constat dressé par les psychologues Pierre Pastor et Richard Bréard dans un récent ouvrage.

“Le cadre de demain choisira son entreprise, au regard des expériences enrichissantes qu'il peut espérer y trouver.”

Le principal changement tient à l'accélération. "On ne pourra plus compter sur de nombreuses années de collaboration pour savoir enfin ce que veut un salarié, ou ce qu'attend son employeur." L'enjeu est alors d'inventer un nouveau modèle de collaboration entre, d'un côté "la loyauté absolue aux valeurs et missions de l'entreprise qui demandait une identification intense à l'organisation" et, de l'autre, "le mercenariat uniquement préoccupé de mener à bien une mission contre espèces sonnantes et trébuchantes".

Pour aider les entreprises à s'y préparer, les auteurs présentent ainsi le cadre de demain : "Avant tout fidèle à ses propres idéaux, il choisira son entreprise, non pas en fonction de la progression de carrière qu'elle pourrait lui proposer, mais en fonction de son développement personnel et des expériences enrichissantes qu'il peut espérer trouver en son sein."

Les employeurs sont donc invités à ne pas se méprendre : loin d'être un chasseur de prime, ce cadre reste avant tout motivé par l'intérêt intellectuel et humain des missions qui lui sont proposées. Pour s'adjointre ses services et s'assurer de son engagement, il conviendra donc de continuer à lui proposer des "aventures collectives" enrichissantes. À cette condition, le mercenariat n'est pas nécessairement l'avenir du salariat.

(1). "Motiver: Points de vue employeur et employé", par Pierre Pastor et Richard Bréard, Editions Liaisons, novembre 2009, 181 p.

LU POUR VOUS

• La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers. Leur rôle d'écoute est fondamental car ils sont les relais essentiels avec la hiérarchie. Mais les salariés promus ne sont souvent ni formés ni préparés à diriger. Les diplômés des écoles de commerce et d'ingénieurs doivent inclure une formation à la responsabilité sociale et à la conduite d'équipes.

Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric, *Le Figaro économie*, 18/02/10.

...

• C'est par la durée et l'implication totale que l'on crée les grandes entreprises ; la direction de grands groupes mondiaux est une course de fond.

Xavier Fontanet, président du conseil d'administration d'Essilor, *Les Échos*, 08/03/10.

...

• L'innovation est la clé de l'industrie, comme l'ont démontré les deux siècles qui nous précèdent. Certes, les pôles de compétitivité ont appris aux entreprises à travailler en réseau avec les universités ou les laboratoires publics. Mais il faut aller plus loin. Et abroger cet inepte principe de précaution qui tue toute velléité d'inventer, de créer et de dépasser les limites du possible.

Yves de Kerdrel, *Le Figaro*, 09/03/10.

95 %

C'est la proportion de jeunes Français qui estiment que "savoir diriger une équipe" est essentiel pour devenir chef d'entreprise. Ils citent ensuite, à 90 %, la nécessité "d'avoir une idée originale", et "d'être créatif".

Source : Sondage Opinion Way réalisé pour L'APCE (Agence pour la création d'entreprise) sur "les jeunes et l'intention entrepreneuriale", janvier 2010.

Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations

par Philippe Bernoux, Le Seuil, février 2010, 368 p., 10 €.

Après des années de recherches, Philippe Bernoux, sociologue et directeur honoraire de recherche au CNRS est arrivé à la conclusion que les entreprises ne peuvent être comprises selon une grille simpliste opposant dirigeants et dirigés, dominants et dominés. "Les acteurs, à l'intérieur d'une organisation, ne sont jamais passifs, ne sont pas seulement des objets de la domination : sans leur implication et s'ils ne s'approprient pas les outils proposés, les changements ne peuvent tout simplement pas avoir lieu." Conclusion : la transformation passe nécessairement par l'adhésion.

Ce que sait la main. La culture de l'artisanat

par Richard Sennett, Éditions Albin Michel, février 2010, 403 p., 23 €.

L'histoire a dressé des frontières mentales entre la tête et la main, la pratique et la théorie, l'artisan et l'artiste. Professeur à la London School of Economics et à la New York University, le sociologue Richard Sennett réfute ces catégories. Passant des tailleurs de pierre de la Rome antique aux orfèvres de la Renaissance, des presses du Paris des Lumières aux fabriques du Londres industriel, il démontre qu'au fil de l'histoire, les artisans et les techniciens ont toujours eu le souci de bien et mieux faire et de réinventer leurs métiers. Une façon de rappeler que l'innovation et le changement peuvent aussi venir de ceux qui font, et que la transformation peut se produire dans l'action.

Le consultant et le développement territorial

par Jean-Yves Gouttebel, Éditions Economica, février 2010, 148 p., 19 €.

Les nouvelles compétences sans cesse déléguées aux collectivités territoriales confrontent ces dernières à de multiples enjeux de changement. Elles recourent donc de plus en plus fréquemment à l'expertise de consultants, pour concevoir les projets, mais aussi pour les mettre en œuvre sur le terrain. Président du Conseil général du Puy-de-Dôme et professeur à l'Université d'Auvergne, l'auteur examine les moyens d'optimiser ce nécessaire partenariat entre consultants privés, élus locaux et décideurs publics.

convaincre

Guy Degrenne, entrepreneur inoxydable

Pour le grand public, l'image de Guy Degrenne reste associée à une publicité célèbre : un jeune cancre de l'école communale est tancé par son professeur parce qu'il passe son temps à dessiner des couteaux et des fourchettes dans les marges de ses cahiers : "Guy Degrenne, ce n'est pas comme ça que vous réussirez dans la vie !" Et de fait... ce n'est pas ainsi qu'il a réussi ! Mais la véritable histoire de ce petit normand devenu, en quelques années, le leader européen du couvert en acier inoxydable n'est pas moins édifiante.

Tout d'abord, Guy Degrenne n'a jamais été un cancre ! Issu d'un milieu modeste - son père était forgeron -, il fut même suffisamment bon élève pour être admis à l'Essec, dans la première promotion de l'après-guerre. Une réussite qui ne le dissuade pas d'intégrer la modeste forge familiale. Première expérience et premier défi : convaincre son père qu'il faut s'adapter rapidement à un monde en pleine mutation. "Guy Degrenne se rend à l'évidence que les productions à usage rural sont sur le déclin et vouées à disparaître à moyen terme" en raison de la mécanisation annoncée de l'agriculture. Son idée à lui, c'est la démocratisation du couvert en

inox. "Il sent le vent des Trente Glorieuses et l'avènement de la société de consommation. La reconstruction de l'Europe est en marche, c'est l'occasion rêvée de changer les habitudes des consommateurs."

"La reconstruction de l'Europe est en marche, c'est l'occasion rêvée de changer les habitudes."

Après plusieurs mois de résistance, le père finit par céder. En 1948, l'entreprise Degrenne & fils voit le jour.

Reste encore à transformer progressivement une forge manuelle en entreprise moderne, malgré la répugnance paternelle à prendre des risques. Il parviendra finalement à ses fins, ouvrant, en 1967, une usine de 35.000 m². Du jamais vu dans le métier ! "Plutôt que de respecter les standards de production en "ateliers", l'entreprise Guy Degrenne importe de l'automobile une conception de fabrication qui consiste à transformer l'usine en chaînes de production", écrit Louise Cadieux, professeur de management à l'université du Québec. C'est ainsi qu'il a vraiment réussi Guy Degrenne : en faisant le pari du changement et de l'innovation !

(1) "Guy Degrenne. C'est comme ça qu'il a réussi !", par Sandra Poulain, Éditions Le Cherche Midi, novembre 2009, 315 p. (2) "Une lecture stratégique de la transmission d'entreprise : Le cas Guy Degrenne", par Louise Cadieux, Ugo Denis et Olivier Germain, Académie de l'Entrepreneuriat, octobre 2007.

s'engager

Autodidactes : leçons des passagers clandestins de la réussite !

Aujourd'hui encore, le diplôme est le meilleur passeport pour la réussite. Toutefois, comme le rappelle un récent dossier de *Management* certains managers et entrepreneurs réussissent avec seulement un bac en poche.

Pour Marie-Christine Marchives, directrice générale des 256 magasins Séphora en France, le sésame tient en trois mots : "culot, abnégation et travail acharné". De fait, "sans bagage technique, sans réseau d'anciens, sans CV pour bluffer les recruteurs", il faut évidemment redoubler d'efforts. Les professionnels des ressources humaines, l'ont bien compris. "N'étant pas légitimé par un diplôme, ils veulent prouver leur valeur par des résultats et mettent souvent la barre plus haut que leurs collègues diplômés", explique Marie-Pierre Guilbert, associée au cabinet de recru-

tement Boyden. Pour se passer de diplôme, il faut se surpasser !

"Bosseurs" et "opiniâtres", les autodidactes misent sur un engagement total mais savent aussi se montrer "humbles et attentifs". Une

"On est né avec deux oreilles et une bouche, c'est pour écouter deux fois plus qu'on ne parle."

qualité que Jean-Marc Barki, patron des colles industrielles Sealock résume d'une formule : "On est né avec deux oreilles et une bouche, c'est pour écouter deux fois plus qu'on ne parle." Les autodidactes ne se considèrent pas comme accomplis. Ils se remettent en cause, veulent toujours progresser et voient la vie comme une vaste formation continue. "Ils ont une soif insatiable d'apprendre des autres", explique un recruteur. À l'évidence il est aussi possible d'apprendre d'eux, tant leur engagement est exemplaire.

(1) *Management*, mars 2010.