

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

### **Pour accélérer la sortie de crise : faisons confiance aux salariés français !**

Et si l'on cessait de penser que chez le voisin l'herbe est toujours plus verte et le salarié plus motivé ? C'est la bonne résolution qu'incite à prendre une récente analyse de TNS-Sofres sur "les salariés et la crise" (1).

#### MOTIFS D'INQUIÉTUDE

Certes, il existe de réels motifs d'inquiétude. Ainsi, il apparaît que durant la crise la défiance a gagné du terrain en France. "Les crises économiques sont aussi une occasion de ressouder le corps social face à la tourmente. Cette opportunité semble avoir été saisie par les entreprises allemandes et anglo-saxonnes, mais pas par les françaises", déplore Éric Chauvet, directeur du Pôle Management de l'Institut. Et de souligner, parmi d'autres signaux négatifs, que 84 % des salariés considèrent que leurs intérêts et ceux des dirigeants ne vont plus dans le même sens." Reste alors à rappeler que les salariés français ressentent à plus de 70 % comme négatifs les mots "mondialisation" et "capitalisme" pour compléter le tableau d'un pays décemment mal armé pour affronter les défis économiques actuels et à venir...

#### RAISONS D'ALLER DE L'AVANT

Or ce portrait à charge nous renvoie une image fautive et démobilisatrice de nous-même. En effet, à côté des motifs de préoccupations, l'étude de TNS-Sofres met également en exergue de solides raisons d'aller de l'avant avec confiance ! Ainsi, on oublie trop souvent que les Français estiment aussi à 72 % que "l'entreprise privée est positive" et à

90 % que le travail est "essentiel pour s'épanouir". Si bien que, loin de toute nonchalance, 86 % rejettent catégoriquement l'idée selon laquelle, "il faudrait que l'on aille vers une société où il ne soit plus nécessaire de travailler".

La défiance des Français ne résulte donc nullement d'un trait national. Selon Éric Chauvet, elle s'explique plutôt par le sentiment ponctuel que les entreprises ont exagéré les difficultés pour justifier des politiques de réduction de coût et des stratégies de repli. Or, face à la crise, la réaction spontanée des salariés français était tout autre : ils étaient au contraire disposés à s'engager davantage pour préserver leur niveau de vie et relever les défis. La preuve ? Lorsqu'on leur demande la leçon qu'ils aimeraient que leur entreprise tire de la crise, seuls 18 % évoquent "la lutte contre le stress". En revanche, ils souhaitent à 55 % "qu'elle récompense ceux qui font davantage d'efforts", à 45 % "qu'elle offre de vraies solutions d'évolution professionnelle", à 37 % "qu'elle agisse sur le long terme", et à 38 % "qu'elle fasse confiance à ses salariés".

Les entreprises qui souhaitent engager des stratégies offensives ne doivent donc pas sous-estimer leurs salariés. Comme nous avons pu le constater sur le terrain, lorsqu'on leur présente des perspectives avec enthousiasme et méthode, les salariés sont toujours prêts à s'engager avec détermination.

#### Alter&Go Conseil

(1) "Les Salariés et la crise", par Éric Chauvet, in "L'État de l'opinion 2010", TNS-Sofres/Le Seuil, mars 2010, 250 p.

## ■ vu d'ailleurs

"Les licenciements sont mauvais pour les affaires !", proclame Jeffrey Pfeffer, professeur à l'université de Stanford dans une étude publiée récemment par le magazine américain Newsweek (1). Spécialiste des comportements dans les organisations, il souligne en effet les coûts cachés de ces restructurations : perte de compétence, de confiance, démotivation généralisée, etc. Si bien qu'à moyen terme, "contrairement aux idées reçues, ce type de restructurations n'améliore ni la productivité, ni la rentabilité, ni même le cours de bourse des sociétés".

L'auteur est toutefois tout sauf un naïf. Il n'ignore pas "qu'il y a des circonstances dans lesquelles les entreprises doivent licencier pour survivre". Les

restructurations qu'il dénonce sont celles décidées non pour s'adapter à une évolution du marché mais en vertu de critères exclusivement financiers, quitte à sacrifier la substance de l'entreprise.

En effet, à l'inverse des précédentes, les restructurations engagées pour poursuivre des objectifs stratégiques ne produisent pas les mêmes effets. Si douloureuses soient-elles, elles peuvent recueillir l'approbation des salariés et même provoquer un surcroît de motivation. Tout simplement parce que dans ce cas-ci, les salariés sont considérés non comme une variable d'ajustement et un coût, mais comme des forces vives sur lesquelles on peut compter pour relever les défis. Cela change tout !

(1) "Layoffs are bad for business. The Downside of downsizing", par Jeffrey Pfeffer, Newsweek, 15/02/10.

**Innovation plutôt que reporting.** "La mesure quasi maniaque de la productivité et l'obsession du reporting ont pu être importantes au cours des dernières décennies. Mais elles atteignent aujourd'hui leurs limites et génèrent trop d'effets pervers. Le succès des entreprises dans l'avenir sera bâti beaucoup plus sur la qualité et l'innovation que sur les chiffres bruts. Celles-ci dépendent essentiellement de la créativité des individus et des groupes, de la diversité des mentalités et donc du bien-être des salariés à tous les niveaux de l'entreprise." Vincent Prolongeau, président d'Entreprise et Progrès, directeur général de PepsiCo France, Les Échos, 16/04/10.

**Pour le goût du risque.** "Comment concevoir progrès et innovations, ces caractéristiques de la société occidentale, dans ce climat anxiogène où tout est fait pour surprotéger, infantiliser, abrutir ? Ce totalitarisme soft, qui met des libres choix sous contrôle au nom de la sécurité, est d'autant plus inopérant qu'il ne sait répondre aux réels problèmes qui fragilisent la société." Ivan Rioufol, éditorialiste, Le Figaro, 23/04/10.

**Toujours à fond !** "Les bons entrepreneurs doivent être de bons cyclistes, certes, mais ne pas uniquement se comparer aux autres coureurs du peloton. Même s'ils caracolent en tête, ayant bien pesé l'effort dans la montée et dans la descente, ils peuvent se retrouver hors course, étant dépassés par des concurrents venus d'ailleurs et chevauchant d'autres montures ! Morale de l'histoire : entrepreneurs, restez toujours en danseuse !" Denis Kessler, président du groupe Scor, Challenges, 22/04/10.

**"Les difficultés des débuts sont utiles car on doit apprendre à les surmonter. Il faut oser et imposer sa chance. Ma devise : tenir et se tenir. Quelles que soient les épreuves, il faut croire en son étoile. Quand on a la chance d'être debout, on a aussi le devoir de le rester, coûte que coûte."**

Patrick Poivre d'Arvor,  
ancien présentateur du 20h de TF1,  
Le Pèlerin, 22/04/10.

■ anticiper

## Demain sera encore "business", mais pas "as usual" !

"Bien penser l'après-crise, c'est se donner les moyens de choisir au mieux les armes pour sortir de la crise." Fort de ce constat volontariste, Erik Izraelewicz, directeur des rédactions de La Tribune a donné la parole à une soixantaine de

personnalités d'horizons divers pour qu'elles "imaginent le monde de demain" (1). Malgré la diversité des points de vue, plusieurs constats émergent. Tout d'abord sur l'ampleur de la crise, considérée presque unanimement comme polymorphe : économique et financière bien sûr, mais aussi écologique, géopolitique, politique et même morale... D'où un second point d'accord : le monde de demain ne ressemblera pas à celui d'hier, mais il est hasardeux d'espérer en brosser le portrait tant les données de l'équation sont nombreuses. La seule certitude ce serait donc... l'incertitude ! Tout l'enjeu consiste alors pour les décideurs à faire de cette constatation un nouveau principe d'action. Créatrice du Women's Forum for the Economy and Society, Aude de Thuin identifie deux types de comportements : "Il y a ceux qui s'inquiètent de ce qui va leur arriver, à titre individuel. Et ceux qui s'interrogent sur ce que va être le monde d'après pour pouvoir s'y projeter."

Parmi ces derniers, les dirigeants d'entreprises ont une longueur d'avance. Depuis longtemps ils savent que la survie de leur entreprise passe par une réinvention permanente.

Cet impératif fait justement l'objet d'un second ouvrage, coordonné par Bernard Ramanantsoa, directeur d'HEC et Jean-Marc Le Roux, directeur général France de Bain & Company (2). Une idée centrale ressort des contribu-

### "Près d'un manager sur deux interpelle sur la place de l'homme qui se trouve au cœur du projet de l'entreprise."

tions : le monde de demain sera encore modelé par le business, mais les règles du jeu vont changer, sinon sous la pression des réglementations, du moins sous celle des hommes. Après avoir interrogé ses membres sur le thème "Sortir de la crise, quel après inventer ?", Xavier Romatet, président de l'Association HEC, remarque que "la notion de responsabilité personnelle apparaît en filigrane de la quasi-totalité des réponses des managers. Ils appellent de leurs vœux un changement fondamental dans le rapport au temps, à l'argent et aux hommes au sein de l'entreprise. Près d'un manager sur deux interpelle sur la place de l'homme qui se trouve au cœur du projet de l'entreprise." Une façon de réaffirmer que, dans l'entreprise aussi, l'avenir ne se prévoit pas, il se construit !

(1) "Ce que la crise a changé. 60 personnalités imaginent le monde de demain", sous la direction d'Érik Izraelewicz, Éditions Arnaud Franel, février 2010, 187 p. (2) "Réinventer l'entreprise. Repères pour une crise qui va durer.", sous la direction de Bernard Ramanantsoa et Jean-Marc Le Roux, Éditions Pearson, avril 2010, 165 p.

■ apprendre

## Résister au "précautionisme" ?

"Le principe de précaution est devenu l'un des faits idéologiques majeurs de ce début de millénaire", affirment Gérald Bronner et Étienne Géhin dans un récent essai (1). Pour ces deux sociologues

des universités de Strasbourg et de Nancy, le principe de précaution a subi, en quelques années seulement, une dangereuse mutation. De principe de prudence, il est devenu un suspicieux principe d'abstention et d'inaction validé au

plus haut niveau. Les auteurs regrettent ainsi que le Conseil d'Etat ait entériné que le décideur public ou privé "doit apporter la preuve, compte tenu de l'état actuel de la science, de l'absence de risque".

Or cette emprise du "précautionisme" n'est pas sans conséquence. Bien sûr, elle affecte gravement nos capacités d'innovation techniques et industrielles. Mais ses effets ne s'arrêtent pas là :

elle modifie aussi notre psychologie collective. "Le précautionisme flatte les intuitions trompeuses que l'esprit humain peut nourrir à propos des situations d'incertitude. Il nourrit cette partie de

### "Le précautionisme nourrit cette partie de notre esprit qui focalise son attention plus sur les coûts que sur les bénéfices,"

notre esprit qui focalise son attention plus sur les coûts que sur les bénéfices, surestime les faibles probabilités, préfère dans le doute s'abstenir, etc."

Le risque est alors de voir cette nouvelle mentalité déborder du cadre des seuls

enjeux technologiques pour menacer toute la vie sociale d'une forme de paralysie. Face à cela, que faire, notamment lorsque l'on est entrepreneur ou un manager porteur de projets ? Entrer en résistance bien sûr ! En s'armant de patience et en n'oubliant pas que, pour nos contemporains, les risques relèvent de l'évidence, tandis que les effets bénéfiques doivent être inlassablement expliqués et démontrés.

(1) "L'inquiétant principe de précaution", par Gérald Bronner et Étienne Géhin, Presses universitaires de France (PUF), mars 2010, 192 p.

■ diriger

## Les bons leaders doivent conjuguer empathie et justice

L'entreprise et la société de demain ne seront pas nécessairement aussi impitoyables qu'on le craint parfois. Après des années de valorisation de la compétition, l'empathie effectuée en effet un retour en force. Pour le biologiste Frans de Waal, professeur de psychologie à Emory University, nous sommes même entrés dans "l'âge de l'empathie" (1). Il estime ainsi qu'il faut "entièrement réviser nos hypothèses sur la nature humaine". En effet, "si la compétition fait partie du tableau, l'homme ne vit pas seulement de celle-ci". Il faut y ajouter "d'autres comportements et sentiments naturels comme l'altruisme, l'entraide et même l'empathie." Sa conviction : "la nature nous donne des leçons pour établir une société solidaire".

La nature certes, mais aussi l'avancée des neurosciences ! Le regain d'intérêt pour l'empathie résulte en effet d'une série d'études scientifiques démontrant combien l'empathie est un atout déterminant pour agir dans la vie sociale et professionnelle. Comme l'écrit Jean Decety, professeur de psychologie et de psychiatrie à l'université de Chicago, "notre capacité à partager et comprendre les états émotionnels et affectifs des autres joue un rôle essentiel dans les interactions sociales. Comment sau-

rions-nous interpréter les réactions de collègues ou de clients si nous n'étions pas à même de détecter en eux la frustration, le désir, la méfiance, la satisfaction ? (1)"

**"L'empathie permet de créer le sens d'une communauté au sein d'un groupe."**

Pour les chercheurs, l'empathie est donc tout spécialement nécessaire aux leaders. Elle permet en effet "de comprendre plus précisément les états affectifs d'autrui, de s'identifier à lui, de créer le sens d'une communauté au sein d'un groupe, notamment par les récits sur l'origine et l'identité du groupe". Conclusion : c'est l'empathie qui permet aux managers de souder les équipes et de surmonter les risques de conflits qui menacent toujours l'avancée des projets communs.

Attention toutefois à un contresens ! Faire preuve d'une bonne disposition à l'empathie ne signifie nullement qu'il faille dire "oui" à tout et agir avec un sentimentalisme déplacé. Une expérience menée par Jean Decety a en effet démontré que l'empathie ressentie à l'égard d'un tiers en souffrance chutait considérablement s'il s'était rendu coupable d'un comportement déloyal à l'égard du groupe. Les neurosciences rejoignent ici le sens commun : le bon leader doit savoir "aimer" mais aussi "sanctionner" quand l'équité l'exige.

(1) "L'Âge de l'empathie. Leçons de la nature pour une société solidaire", par Frans de Waal, Editions Les Liens qui Libèrent, février 2010, 391 p. (2) "La force de l'empathie", par Jean Decety, in *Cerveau & Psycho*, mars-avril 2010.

■ motiver

## Lever le nez du guidon pour retrouver la vision stratégique

"Les politiciens ont les yeux rivés sur la prochaine échéance électorale ou le sondage de la semaine, les patrons de sociétés cotées sur leurs résultats trimestriels, les boursiers sur les statistiques économiques de la journée, les managers sur le compte rendu mensuel réclamé par le siège", déplore Jean-Louis Servan-Schreiber dans un pamphlet contre la dictature du court terme qui s'empare de la société à commencer par les entreprises (1).

"Il y a vingt ans, poursuit-il, on trouvait nécessaire de demander aux entreprises de faire un plan à cinq ans, si possible avec un budget prévisionnel approprié. Cette suggestion déclencherait aujourd'hui l'hilarité dans les bureaux." Pas si sûr ! Car depuis la crise financière, patrons et managers relèvent la tête face à la pression

**"La vision stratégique introduit un temps calme et long, qui peut permettre une meilleure acceptation des évolutions rapides des processus organisationnels"**

des actionnaires tandis que la stratégie retrouve ses lettres de noblesse. Professeur de gestion à l'université Paris-Dauphine, Stéphanie Dameron observe que "la capacité du management à définir et partager sa vision stratégique avec l'ensemble des parties prenantes revient au centre des préoccupations" (2).

Est-ce contradictoire avec l'exigence d'agilité dictée par un environnement à mutation accélérée ? Nullement ! Au contraire, pour Stéphanie Dameron, "la vision stratégique introduit un temps calme et long, qui peut permettre une meilleure acceptation des évolutions rapides des processus organisationnels." En d'autres termes, lever le nez du guidon pour fixer l'horizon peut donner envie de pédaler avec encore plus d'ardeur.

(1) "Trop vite ! Pourquoi nous sommes prisonniers du court terme", par Jean-Louis Servan-Schreiber, Éditions Albin Michel, mai 2010, 199 p. (2) "L'impératif stratégique", par Stéphanie Dameron, in *Sociétal*, 2<sup>ème</sup> trimestre 2010.

LU POUR VOUS

• *L'entreprise, dans son sens le plus large, est à coup sûr une notion qui, du tréfonds des âmes, vient sourdre un jour où l'autre à l'oreille de ceux qui veulent s'accomplir. [...] L'Histoire retient les grands chefs de guerre, l'art des meilleurs peintres et les découvreurs téméraires. Mais, aujourd'hui, on doit constater que les patrons du CAC 40 sont plus connus que les prix Nobel. Parce que l'entreprise, c'est l'aventure humaine de notre époque. Chercher la voie de l'accomplissement, trouver un sens à ce que l'on fait chaque jour au service de la société, voilà les enjeux enfus qui doivent nous mener à entreprendre et à créer, à prendre part à une activité commune.*

Romain Limouzin, étudiant à l'École des ponts ParisTech, lauréat du Prix de l'Entreprise 2010 pour son essai "2020 sous les saules".

...

• *La concurrence mondiale est désormais très vive. Face à ce défi, gérer les entreprises suppose de dépasser le simple "cost killing pour inventer un nouveau mode d'amélioration permanente de la productivité. La compétitivité de demain ne pourra se construire sur une chasse exclusive aux gaspillages et sur une rationalisation mécanique. Elle se nourrira d'innovations de toutes sortes, techniques, de marketing et d'une gestion subtile des ressources humaines."*

Jean-Marc Daniel, éditorialiste, revue *Sociétal*, 2<sup>ème</sup> trimestre 2010.

85 %

**C'est la proportion de Français qui se déclarent "pas confiants dans le mode de financement des retraites". Toutefois, dans le même temps, 56 % des Français se déclarent hostiles au report de l'âge de la retraite. Comme souvent, la conscience des enjeux ne suffit pas à faire adhérer aux réformes.**

Sources : Baromètre "Le moral économique des Français" et l'enquête "Les Français et l'âge de départ à la retraite" réalisés par TNS-Sofres en mai et avril 2010, respectivement pour *Le Monde* et pour *Europe 1*.

## All you need is LOVE Comment se réinventer sur des marchés saturés

par Bertrand Barré, Mag Editions,  
février 2010, 248 p., 24 €.

“Un véritable bouleversement semble s’opérer dans le comportement du consommateur : il ne “consomme” plus, il “achète”. Une nuance aux conséquences presque schizo-phréniques : il peut acheter cher s’il est impliqué, motivé, engagé, passionné ou acheter “au moins cher” s’il est “désimpliqué”, désintéressé.” Fort de ce constat réalisé dans son métier de designer pour les plus grandes marques, il en déduit que les entreprises n’ont d’autre choix que de se réinventer, de reconsidérer leur positionnement et d’adapter leurs produits. Une façon de constater que l’impératif du changement transcende les métiers et s’impose décidément à toutes les divisions de l’entreprise.

## SuperFreakonomiks

par Steven D. Levitt et Stephen J. Dubner,  
Denoël Impacts, février 2010, 333 p., 20 €.

Aux États-Unis, les auteurs sont connus pour appliquer les méthodes d’analyse de l’économie à une multitude de comportements de la vie quotidienne afin de mieux les décrypter. Le résultat est décapant ! Ainsi, lorsqu’ils décrivent l’effet inattendu qu’a eu la décision d’augmenter la taxe sur les ordures ménagères. Alors qu’elle avait pour objectif d’inciter les ménages à produire moins de déchets, le résultat fut plutôt l’augmentation exponentielle des dépôts de sacs poubelles dans la nature... Conclusion bien connue des experts en conduite du changement : la modification des comportements humains ne peut s’obtenir en se contentant d’édicter des règles ou des taxes !

## Travailler après 60 ans, c’est possible !

par Agnès du Boullay, Éditions Eyrolles,  
avril 2010, 262 p., 20 €.

Plus de 60% de cadres pensent qu’ils devront travailler après 60 ans. Toutefois, ils envisagent ce moment avec beaucoup d’appréhension : trouveront-ils leur place sur le marché de l’emploi ? Pour Agnès du Boullay, ancienne DRH et coach en transition de carrière, leurs inquiétudes ne sont pas fondées. S’ils font le deuil des trajectoires linéaires d’antan, ils trouveront non seulement des emplois mais des occasions de vivre encore des expériences professionnelles enrichissantes. Autrement dit, pour les seniors aussi, le salut passe par le refus de l’immobilisme et de la routine.

## ■ s’engager

# Alain Cayzac : 45 ans de défis

Succès foudroyants, échecs retentissants, rétabissements inattendus... En quarante-cinq ans de carrière, Alain Cayzac, fondateur de l’agence de communication RSCG et ancien dirigeant du PSG a tout connu ou presque. Cela lui permet de délivrer, comme il le fait dans un récent livre, une série de souvenirs et de conseils tout sauf scolaires (1).

Quelques leçons se dégagent toutefois ! Ainsi, lorsqu’il évoque ses débuts de commercial sillonnant les routes de France pour placer des lessives Procter&Gamble dans les épiceries, c’est pour valoriser le sens de l’engagement : “Je ne pense pas que l’on puisse séparer implications personnelles et professionnelles. On ne joue pas bien Schumann si les romantiques ne nous émeuvent pas ; on est mauvais menuisier si l’on n’aime pas travailler le bois. Et on vend peu de vélos quand on ne roule qu’en voiture. Alors, autant que possible, épousez votre profession !”

Un précepte qu’il a lui-même suivi en se lançant dans un pari insensé : créer avec Bernard Roux, Jacques Séguéla et Jean-Michel Goudard, une agence de pub vouée à concurrencer Havas et Publicis, alors leaders incontestés du marché !

“Tout ce qu’on ne m’a pas appris à l’école,” par Alain Cayzac, Editions du Moment, mars 2010, 230 p.

Une folie ? Bien au contraire ! Paraphrasant Faulkner, Alain Cayzac estime en effet qu’il faut “nourrir des rêves assez grands pour ne pas les perdre de vue pendant qu’on les poursuit”.

Pas question toutefois d’en déduire que le succès résulte de l’inconséquence. Même dans la pub, les rêves s’atteignent à force de travail. “Je préférerais écrire que les coups de génie viennent à ceux qui rêvassent en se tournant les pouces. Mais en vérité, c’est en tombant sur des têtes bien pleines que les pommes font naître la théorie de la gravitation – sur les têtes creuses, elles ne font rien d’autres qu’une bosse. Le seul et unique secret, pour arriver à ses fins, c’est de bosser !”

Une nécessité qui s’impose tout particulièrement au meneur d’hommes qu’est le patron. “Il ne faudrait surtout pas croire que le statut de chef suppose plus de droits que de devoirs. Au contraire, c’est une place qui se mérite à chaque instant.” Comment ? En s’investissant à fond. “Aller au bout de ses envies implique de se retrousser les manches et d’aller contre le vent. La facilité est un leurre.” conclut Alain Cayzac. Telle est l’ultime leçon du publicitaire : le plaisir ne vient pas de la consommation, mais de l’engagement !

**“Aller au bout de ses envies implique de se retrousser les manches et d’aller contre le vent. La facilité est un leurre”**

## ■ convaincre

# La Poste ne veut pas oblitérer son avenir

La Poste est à un moment crucial de son histoire. “En quelques années, explique l’historienne Catherine Malaval, le courrier est devenu une activité économiquement vulnérable, chahutée par l’Internet, le moins de papier, la chasse aux coûts dans les entreprises, la crise et bientôt la concurrence d’autres opérateurs (1).” C’est tout ? Non ! Pour prendre la mesure des transformations que doit affronter cette institution née

sous Louis XI, il faut encore ajouter le changement de statut. En 2010, La Poste deviendra une société anonyme de capitaux publics. Un basculement que les 300.000 postiers ne voient pas tous d’un bon œil... Or, réussir la mutation est une question de survie : les concurrents allemands et néerlandais sont déjà

en embuscade. C’est en 2003 qu’un sursaut est décidé avec le lancement d’un vaste plan de modernisation baptisé Cap Qualité Courrier (CQC).

Malgré les inévitables ratés et pesanteurs qui jalonnent nécessairement un tel chantier, il s’agit plutôt d’une réussite. Comment fut-elle obtenue ? D’abord en évitant toute posture défensive. Le CQC est un projet stratégique offensif susceptible de faire rêver les postiers. La hiérarchie ne s’est pas contentée de répéter “la concurrence, la concurrence !” Elle a “positivé l’enjeu”.

Une démarche déclinée jusqu’en bas de l’échelle. “Allez sur le terrain, parlez à vos gars, expliquez-leur pourquoi on fait tout ça. Vous éviterez le grand soir si vous vous impliquez dans les petits matins”, lançait un dirigeant à ses managers. “L’adhésion des facteurs se gagne

dans le porte-à-porte, comme dans une élection locale”, résume Catherine Malaval. Une leçon valable en tous lieux : pour réussir les projets de changement, il faut à la fois “penser global” et “agir local”.

(1) “La Poste au pied de la lettre”, par Catherine Malaval, Éditions Fayard, février 2010, 235 p.

**Pour réussir les projets de changement, il faut à la fois “penser global” et “agir local”.**