

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

Mondial économique et commercial : la France peut gagner !

Bien sûr, la compétition est rude et elle le restera. "A l'heure de la mondialisation, le commerce est un champ de bataille", prévient Ali Laïdi dans un récent essai (1). Pour ce journaliste à France 24, la chaîne française d'information internationale, le monde est bel et bien le théâtre d'une "guerre économique", à l'issue de laquelle les cartes seront rebattues.

UNE COMPÉTITION SANS MERCI

Expert en stratégie d'entreprise, Serge Blanchard fait le même constat dans un récent essai : "Nous allons, écrit-il, jouer un gros morceau de notre histoire dans les cinq années à venir. Nous n'y pouvons rien. C'est ainsi. C'est le calendrier. Le monde va se reconstruire de fond en comble. Avec ou sans nous (2)." Et de lancer cet avertissement : "En 2015, 2020 au plus tard, tout sera joué. La France saura si elle est devenue un écomusée ou une puissance capable de tenir un rôle majeur au XXI^e siècle".

DE BEAUX ATOUTS FRANÇAIS

Catastrophisme ? Nullement ! Car la France dispose de beaux atouts pour l'emporter. Ses champions planétaires en témoignent. "Ils commencent dès la lettre A : Air Liquide, Airbus, Alstom, Areva... Ils sont nombreux, plus que dans les autres pays. Dans le classement des 500 premières entreprises mondiales, la France en compte 40. Même si son poids économique la place au cinquième ou sixième rang mondial, elle se situe là au troisième rang. Derrière les États-Unis et le Japon, mais devant l'Allemagne, la Chine, le Royaume-Uni", écrit Jean-Marc

Vittori (3). Or, souligne l'éditorialiste des Échos, "c'est une chance pour la France de compter autant de grands groupes, car ce sont eux qui mènent la bataille économique mondiale." Pas question donc de céder au défaitisme ou de s'adonner aux délices vénéneux du déclinisme ! Il s'agit au contraire de retrouver confiance en nous pour se lancer dans le combat avec ardeur et détermination. Dans un monde en mutation, il faut notamment ne plus focaliser notre attention sur les menaces mais sur les opportunités et retrouver le goût des aventures entrepreneuriales et du grand large commercial.

PASSER À L'OFFENSIVE

Plus que des rentrées fiscales, c'est ce nouvel état d'esprit, ce goût renouvelé de la compétition et de l'innovation que les grandes entreprises peuvent apporter à la France. "Mesdames et Messieurs les grands groupes, parlez de vos exploits, de vos enjeux, de vos combats ! Expliquez-nous votre Amérique ! Rendez-nous complice de votre aventure", exhorte Serge Blanchard. Rien n'est effectivement plus urgent : il faut réconcilier les Français avec leurs entreprises. Et surtout leur dire qu'avec elles, ils peuvent gagner le Mondial économique et commercial !

Alter&Go Conseil

(1) "Les États en guerre économique", par Ali Laïdi, Le Seuil, avril 2010, 330 p. (2) "Notre avenir dépend d'eux", par Serge Blanchard, François Bourin Éditeur, avril 2010, 233 p. (3) "Notre avenir dépend d'eux", op. cit.

■ vu d'ailleurs

"Vive la France quand même !" Le thème du second colloque de géopolitique et de géoéconomie organisé, en mai dernier, par Grenoble École de Management (GEM), en partenariat avec l'association Anteios et les Presses Universitaires de France (PUF), se voulait résolument mobilisateur (1). "Il s'agissait, écrit Jean-Marc Huissoud, professeur de géopolitique à GEM, de montrer que, malgré le retour en force du thème du déclin, la France détient quelques cartes fortes dans le grand jeu de la mondialisation" (2). Lesquels ? Outre ses atouts de nature strictement géopolitique, les participants ont notamment souligné la qualité de ses infrastructures, la productivité de sa main-d'œuvre et le dynamisme trop souvent oublié de

ses entreprises. Pour Pascal Gauchon, (PUF), il est plus que temps de valoriser leur capacité d'adaptation à un monde en mutation : "L'attention des Français se focalise sur les changements qui affectent l'État sans rien voir, ou presque d'une autre révolution, celle de leurs entreprises. Leur modernisation, leur internationalisation, leurs réussites restent peu connus."

Pour autant, pas question de tomber dans l'autosatisfaction béate ! "La grande vertu des Français, explique encore Pascal Gauchon, est d'être en permanence insatisfaits. Quand ils sont insatisfaits de ce qu'ils ont, cela peut certes conduire à la contestation permanente et au blocage. Mais lorsqu'ils sont insatisfaits de ce qu'ils sont, cette remise en question et cette lucidité deviennent les leviers du rebond (3)." La crainte du déclin comme antidote au déclin !

(1) www.grenoble-em.com/festival. (2) "Vive la France quand même ! Les atouts de la France dans la mondialisation", sous la direction de Pascal Gauchon et Jean-Marc Huissoud, PUF, mai 2010, 346 p. (3) www.anteios.org.

. Les bons choix pour demain. *“En réalité, ce n'est pas la crise de ces trois dernières années que l'on va devoir payer, ce sont toutes les traites sur l'avenir qui ont été signées au cours des décennies passées et que l'on a inscrites au débit des générations futures [...] Dans un monde qui s'est globalisé, le Vieux Continent - à l'exception, en partie, de l'Allemagne - a poursuivi une gestion sociale-démocrate à l'ancienne et surtout, à crédit. Il aurait fallu faire, il y a des années, le pari de la connaissance, de la technologie, de la production, de la compétitivité, de l'entrepreneuriat, de l'accumulation. C'était le choix qui s'imposait pour s'adapter au monde qui a émergé depuis la chute du mur de Berlin et l'entrée de la Chine dans l'OMC.”* Denis Kessler, président du groupe Scor, *Challenges*, 20/05/10.

...

Rebondir par l'enthousiasme. *“J'ai mis dix années à rembourser 27 millions de dollars de dettes ! Cela a été dur, évidemment, effrayant même, mais jamais mon enthousiasme n'a été entamé. C'est cet enthousiasme qui m'a toujours tenu debout : quand j'aime, je m'emballe. C'est ce qui m'a permis aussi de ne jamais devenir un homme amer.”* Francis Ford Coppola, réalisateur, *Le Figaro Madame*, 19/06/10.

“Les Français n'attendent pas qu'on leur raconte tous les soirs ‘Alice au pays des merveilles’, afin de les endormir. Ils réclament un devoir de vérité et d'action !”

Yves de Kerdrel,
chroniqueur, *Le Figaro*, 01/06/10.

■ anticiper

Projets urbains et autres : le temps des pyramides est révolu

“Les structures pyramidales sont en crise et en mutation vers des structures en réseaux”, constate Marc Luyckx Ghisi, dans un récent ouvrage consacré au “surgissement d'un nouveau monde” (1). Certes, l'observation n'est pas neuve. Mais cet ancien responsable de la Cellule de Prospective de la Commission européenne y ajoute une conviction : ce basculement résulte avant tout d'un fulgurant changement de valeurs dont témoigne aussi le déclin du patriarcat. Résultat : l'aspiration

au fonctionnement participatif se développe très vite, alors que la plupart des structures pyramidales sont encore en place tant dans la sphère économique que politique. La conséquence en est la multiplication des situations de blocage, les projets collectifs étant portés d'une façon que rejettent ceux à qui ils s'adressent. Dès lors, il est indispensable de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de gouvernance. Comme l'explique un récent ouvrage réalisé par l'économiste et urbaniste Jean Haëntjens, c'est

“Les villes qui changent utilisent des projets emblématiques pour déclencher le mouvement.”

ce qu'ont réussi les villes qui, depuis les années 80, ont abandonné l'ancienne planification au profit de stratégies plus fines pour faire accepter leurs projets de rénovation urbaine (2). Selon l'auteur, cette approche se caractérise notamment

par les points suivants :
- “Elle cherche à créer un mouvement, voire à provoquer une rupture par rapport à un scénario jugé inacceptable”.

- “Pour cela, elle agit sur tous les leviers disponibles, y compris ceux - éducation, économie, culture,

communication - y compris ceux qui ne font pas partie du champ traditionnel de l'urbanisme”.

- “Elle cherche à mobiliser méthodiquement tous les groupes d'acteurs publics et privés.

- “Elle utilise des projets urbains emblématiques, souvent mis en scène par des événements, pour déclencher le mouvement”

À l'évidence, la capacité à accompagner le changement et mobiliser les énergies ne concerne pas seulement les entreprises mais l'ensemble de la société.

(1). “Surgissement d'un nouveau monde”, par Marc Luyckx Ghisi, Editions Alphée, avril 2010, 411 p. (2) “Urbanotopies. Ces villes qui inventent l'urbanisme du XXIe siècle”, par Jean Haëntjens, Editions de L'Aube / Essec Business School, mai 2010, 138 p.

■ apprendre

Une condition de la créativité : en finir avec “l'esprit de contrôle”

“Pensez au mot ‘pétiller’. Puis comparez ce que vous ressentez à ce que vous évoque l'effort démesuré que nécessite la mise en application des règles de contrôle. Vous sentez la différence ? L'écart est criant ! Plus vous observerez attentivement ce qui se passe dans les entreprises aujourd'hui, plus vous prendrez conscience que c'est ce pétitement qu'on assassine”, estime Leen Zevenbergen (1).

Pour cet entrepreneur néerlandais, créateur de plusieurs entreprises à succès, il est donc temps de libérer les organisations de l'obsession des règles et du contrôle qui caractérise notre époque. En effet, “l'atmosphère qui se développe au sein des organisations sous la pression constante de la réglementation, de l'angoisse, du contrôle et de la méfiance institutionnalisée n'est pas propice à la créativité, à l'entrepreneuriat et à l'inspiration.” Afin de libérer réellement la créativité et l'engagement qui sont les vrais moteurs de la croissance, il faut rompre avec ce climat suspicieux et dépressif.

Comment ? En réhabilitant le plaisir, mais pas n'importe lequel. Leen Zevenbergen distingue

ainsi le plaisir “au travail”, du plaisir “dans le travail”. Ce n'est pas la même chose ! Le premier

rime plutôt avec confort. Il résulte de mesures annexes au travail proprement dit comme, par exemple, l'aménagement de locaux agréables. C'est alors un plaisir superficiel. Le second rime en revanche avec défi. C'est un plaisir qui provient de l'activité elle-même. “Le vrai plaisir au travail résulte des défis que vous vous fixez, et de la satisfaction que vous donne

la réalisation de vos objectifs, que ce soit à titre individuel ou avec vos collègues.”

Les observations de Leen Zevenbergen rejoignent ici les nôtres. Sur le terrain, nous avons également pu constater que le meilleur moyen de développer l'engagement des collaborateurs consistait non à multiplier les contrôles mais, au contraire, à miser sur la propension naturelle des hommes et des femmes à s'investir dans ce qu'ils font et à vouloir le faire bien. Pour que les salariés s'engagent, la première condition est de leur en laisser réellement la possibilité.

(1) “Brûle ta cravate et danse”, par Leen Zevenbergen, ESF Éditeur, avril 2010, 220 p.

■ diriger

Face au chaos, le vrai leader ne donne pas d'ordre, il recrée un ordre

"Il n'y a pas si longtemps, on définissait une crise comme un "accident", plus ou moins grave, plus ou moins long, séparant de vastes périodes de calme et de prospérité. Une fois "digérés" les effets de la crise, la vie reprenait son cours normal jusqu'à la prochaine. [...] Nous apprenons, depuis peu, que la crise

est presque un état permanent du monde dans lequel nous vivons et que cette tendance n'est pas prête de disparaître", écrit Nicole Notat dans la préface qu'elle a donnée à un récent ouvrage consacré par Éric Delbecque et Laurent Combalbert au "leadership de l'incertitude".

Ce contexte implique bien sûr que les leaders et les managers démontrent de nouvelles qualités et de nouvelles capacités. Lesquelles ? Pour les auteurs, respectivement chef du Département sécurité économique de l'Institut National des Hautes Études de la Sécurité et de la Justice (INHESJ) et ancien Officier-négociateur au sein du Raid, il s'agit avant tout de qualités humaines et relationnelles. En effet, lorsque le doute s'empare des équipes, l'essentiel consiste à emporter l'adhésion des équipes et à maintenir un niveau élevé de motivation. Dans un contexte de crise, c'est en effet la cohésion des hommes et

leur engagement renouvelé qui permet de faire la différence. Mais comment y parvenir ? Certainement pas en recourant à la seule

autorité ! « La décision ne peut plus aujourd'hui s'imposer simplement parce qu'elle provient de l'échelon approprié de l'organisation. Elle ne peut plus se passer de convaincre si elle veut être suivie d'effets. »

Cela conduit-il à considérer qu'il ne faut plus de chef ? Pas le moins du monde ! Au contraire, les organisations de toutes natures, ont plus que jamais besoin de pouvoir s'appuyer sur des leaders possédant "charisme et sens de l'ouverture aux émotions des autres". Dans les périodes tumultueuses, les froides hiérarchies se montrent en effet totalement inefficaces, les personnels acceptant plus volontiers de suivre un homme qu'une directive désincarnée. La confiance se nourrit de contacts humains, et aussi de sens partagé. "Pour que le leader s'impose comme tel, il doit construire du sens dans un univers qui en semble très largement dépourvu", écrivent Éric Delbecque et Laurent Combalbert. Nous pensons de même : le leader de demain n'est pas celui qui donne des ordres mais celui qui recrée un ordre et coordonne les énergies.

"Pour s'imposer, le leader doit construire du sens dans un univers qui en semble très largement dépourvu."

(1) "Le leadership de l'incertitude ou la renaissance des organisations, par Éric Delbecque et Laurent Combalbert, Éditions Vuibert, mai 2010, 288 p

■ décider

Malgré l'économie de la connaissance : pas d'innovation sans industrie !

Peut-on, au nom de l'émergence d'une économie de l'immatériel et de la connaissance se résigner à la désindustrialisation de nos économies ? Et est-il raisonnable, comme certains l'ont cru, d'imaginer des entreprises sans usine ? Pour

André-Yves Portnoff, directeur de l'Observatoire de la révolution de l'intelligence à Futuribles et auteur d'un vibrant plaidoyer pour "le retour à l'industrie", la réponse est non (1). En effet, les études se multiplient pour démontrer que, "la capacité d'innover est compromise lorsqu'un territoire se sépare de son secteur productif". Pour l'auteur, opposer innovation et production relève d'une vision technocratique et

"Opposer innovation et production relève d'une vision technocratique et artificielle de l'entreprise."

artificielle de l'entreprise. "Le tissu économique, écrit-il, n'est pas un tas de module que l'on peut retirer ou déplacer sans perturber la dynamique d'ensemble. L'histoire montre que des industries

se sont développées dans des bassins fécondés par des interactions entre non seulement des talents scientifiques et techniques, des connaissances de haut niveau, mais aussi des savoir-faire ouvriers."

Sur ce plan, les processus d'innovation s'apparentent aux projets de changements. Ils reposent sur une mobilisation transverse de tous les acteurs et de toutes les forces vives, de haut en bas et d'aval en amont. Que la base soit négligée, et alors, très vite, l'élan vital ou créatif se tarit.

(1) "Le retour à l'industrie. Quand l'Europe se réveillera", Futuribles, juin 2010. (2) Voir notamment "Small Worlds and Regional innovation", Organization Science, vol. 18, n°6, novembre-décembre 2007.

• L'industrie crée des emplois pérennes, de la richesse, de la valeur. Elle est indispensable pour créer la croissance de nos pays développés. Loin de s'opposer aux services, elle soutient leur activité, et en génère de nouveaux. Elle apportera de plus, par l'innovation qu'elle porte, les réponses aux enjeux sociétaux qui se posent aujourd'hui et permettra de transformer ces besoins en nouveaux marchés avec un mode de développement renouvelé. En résumé, le constat est posé : aucun pays ne peut espérer se développer de manière pérenne sans une industrie forte et compétitive.

Pierre Gattaz, président de la Fédération des industries électriques, électroniques et de communication, Les Échos, 17/05/10.

...

• Il y a encore en France de nombreux artisans et commerçants, pleins d'énergie et d'abnégation, de nombreux petits et moyens entrepreneurs communiquant leur dynamisme et leur allant à leurs employés, et c'est cela qui fait la principale richesse de notre tissu économique. Mais ce n'est que si ces entreprises peuvent grandir que nous aurons des Apple et des Microsoft, comme l'Europe a eu, dans le passé, des Philips, des Michelin ou des Dassault. Philippe Nemo, essayiste, professeur à l'ESCP Europe, Le Figaro, 19/05/10.

53

C'est, selon un récent sondage, le nombre d'heures que les patrons de PME consacrent chaque semaine à leur entreprise. Si 14 % travaillent 40 heures hebdomadaires, quelque 36 % sont mobilisés 60 heures et plus ! Quand on aime son travail, on ne compte pas !

Sources : "Le stress des entrepreneurs" étude réalisée en mai 2010 par TNS-Sofres pour le Conseil supérieur de l'Ordre des experts comptables, et consultable sur : www.tns-sofres.com.

Priceminister.
Toutes les entreprises ont été petites un jour
 par Pierre Kosciusko-Morizet,
 Les Carnets de l'Info, 241 p., 21 €.

Avec 10 millions de membres proposant plus de 150 millions d'objets à la vente, Priceminister - cédé ce mois-ci à un groupe japonais pour la somme de 200 millions d'euros - occupe aujourd'hui la première place des sites d'e-commerce français en termes d'audience. Pas question toutefois de croire qu'il a suffi à ses fondateurs de surfer sur la vague du Net pour obtenir un tel succès. Un exemple seulement : lorsque l'on a l'idée saugrenue de créer une start-up au lendemain de l'éclatement de la bulle Internet, convaincre les investisseurs n'est pas si simple ! Les anecdotes rassemblées par son fondateur, démontrent que les entreprises de la "net économie" ne sont pas si singulières qu'on le croit parfois. Comme les autres, elles ont été petites un jour et ne grandissent que grâce à l'engagement et la détermination de ses fondateurs et managers.

Sept leçons de vie.
Survivre aux crises

par Jacques Attali, Le Livre de Poche,
 mai 2010, 206 p., 6 €.

"La crise actuelle se terminera un jour, laissant derrière elle d'innombrables victimes et quelques rares vainqueurs. Pourtant, il serait possible à chacun de nous d'en sortir dès maintenant en bien meilleur état que nous n'y sommes entrés", écrit Jacques Attali. Comment ? En dégageant les lignes de forces des mutations en cours et en faisant le choix de s'adapter résolument à ce qui ne peut être empêché.

Entreprises : une affaire d'Etat

par Marie Visot, Éditions d'Organisation,
 avril 2010, 130 p., 14 €.

La crise économique et financière de 2008 semble avoir légitimé un retour de l'État aux commandes... Pour Marie Visot, journaliste économique au Figaro, les apparences sont toutefois trompeuses : les nouveaux équilibres entre la puissance publique et le monde des entreprises sont plus subtils et périlleux. Alors qu'un fort mouvement d'opinion se prononce en faveur d'une plus grande implication de l'Etat, il convient en effet de résister à la tentation de clouer au pilori des entreprises exposées au feu d'une rude compétition.

■ s'engager

Yvon Gattaz : l'éternel entrepreneur

"Je suis l'un des rares seniors à s'éloigner de l'âge de la retraite !" D'une formule, Yvon Gattaz, ancien président du CNPF résume sa situation. À 85 ans, il a largement dépassé l'âge légal de la retraite, mais ne l'a jamais prise. Il préfère continuer à entreprendre tous azimuts comme il l'explique dans un récent livre dédié aux seniors (1). "Certains observateurs se demandent pourquoi certains seniors, qui pourraient vivre tranquilles devant leur écran de télévision ou d'ordinateur, s'agitent dans des fonctions difficiles. C'est tout simplement parce qu'ils sont passionnés par ce qu'ils entreprennent et qu'ils veulent à tout prix atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés. Une vie de fou ? Pas du tout, une vie simplement passionnante."

Yvon Gattaz s'appuie sur sa propre expérience d'entrepreneur heureux. Si travailler est un plaisir, pourquoi s'en priver l'âge venant ? D'autant que "les retraités disposent de deux atouts très rares : la compétence (qu'ils ont acquise récemment) et le temps (ce temps qui leur a toujours manqué pendant leur vie professionnelle). Certains observateurs en ajoutent deux : la santé (qui

s'améliore sans cesse) et les revenus (grâce à la pension à vie)." Les seniors peuvent donc entreprendre sans avoir à gagner leur vie, ils peuvent entreprendre pour entreprendre, juste pour le plaisir, notamment dans le secteur associatif.

Yvon Gattaz, a lui-même lancé pas moins de cinq associations essentiellement dédiées à la promotion de l'esprit d'entreprise et à l'accompagnement des jeunes créateurs. Dans ce registre, il redevient le patron des patrons ! "Nos retraités sont les meilleurs passeurs de savoir et de sagesse. C'est pourquoi je demande depuis bien longtemps à tous les chefs d'entreprises retraités d'être actifs. Tant pis pour leur repos, pour leur bridge et pour leurs rosiers, qui

"Tant pis pour leur repos, pour leur bridge et pour leurs rosiers, qui attendront. Les seniors ont le devoir de transmettre leur magnifique expérience."

attendront. Ils ont le devoir de transmettre leur magnifique expérience à des jeunes avides de la recevoir". Et pour quel bénéfice personnel ? "Dans cette activité de troisième âge, ils sentiront moins leurs rhumatismes et oublieront leur cholestérol", répond l'octogénaire. Une façon de souligner cette réalité trop souvent oubliée : l'engagement et l'enthousiasme valent tous les vias : ce sont des cures de jouvence !

"La seconde vie - Faire de sa retraite un succès", par Yvon Gattaz, Bourin éditeur, avril 2010, 208 p.

■ Motiver

Halte aux leaders invisibles !

"Le chef on ne le voit pas !" Combien de fois a-t-on entendu cette plainte de la part d'employés désabusés ? A moins qu'ils ne disent que

"le chef ne les voit pas", ce qui est pire encore. Derrière la banalité du propos transparait la mutation du management contemporain.

Voici quelques années, les récriminations auraient visé le supérieur direct, le contremaître ou le fameux "petit-chef". Celui que l'on accusait de "mettre la pression", voire de "harceler". Les salariés reprochaient alors à la hiérarchie d'être trop présente, "toujours sur leur dos". Ce temps est révolu. De plus en plus fréquemment, la souffrance au travail provient de l'évanouissement de la hiérarchie, de l'isolement professionnel et du sentiment désagréable d'être "transparent", donc "interchangeable", voire "inutile".

"Les employés ont besoin de sentir qu'ils comptent pour leur PDG."

Cela ne signifie nullement que la pression ait disparu. Elle persiste mais s'exprime différemment : non plus via des chefs parfois trop bouillants, mais au moyen de procédures toujours trop froides tant elles sont gravées dans le marbre. Il n'est pas sûr que l'entreprise y gagne.

Dans un récent "éloge du bien-être au travail", Dominique Steiler, Loïck Roche, respectivement professeur et directeur adjoint du Groupe Grenoble Ecole de Management, estiment ainsi

que le premier devoir des leaders, des managers et des cadres est "de se rendre présent et visible pour ses employés" (1). Et cette recommandation vaut pour tous les niveaux de la hiérarchie ! Lorsqu'on a

demandé à Indra Nooyi, PDG de Pepsi, ce qui a changé dans son quotidien depuis le début de la crise, elle a répondu que "le fait d'être visible est devenu incroyablement important", car "les employés ont besoin de sentir qu'ils comptent pour leur PDG". Il s'agit de s'en souvenir : une "entreprise plate", dépourvue de hiérarchie est aussi une entreprise sans capacité d'écoute et de considération pour ses collaborateurs. Autorité peut rimer avec humanité !

(1) "Eloge du bien-être au travail", par Dominique Steiler, John Sadowski, Loïck Roche, PUG, mai 2010, 104 p.