

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.

www.alteretgo-groupe.com Le monde change. Et vous ?

► ÉDITO

Le rôle des leaders : faire redécouvrir "l'ampleur des possibles"

Inutile de s'illusionner ! Lors de cette rentrée encore, rien ne sera facile. "La reprise économique - si elle vient - ne suffira pas à remettre notre pays sur un sentier de croissance durable, à restaurer notre compétitivité et à accroître significativement notre niveau de vie. C'est pourquoi la sortie durable de la crise passe par des réformes structurelles historiques. Nous sommes en retard, mettons les bouchées doubles !", prévient Denis Kessler, PDG de la SCOR dans *Les Échos* (1). Autant dire que, dans les mois et les années à venir, nous allons tous devoir faire preuve non seulement d'endurance et de persévérance, mais aussi de courage !

REFUSER LE FATALISME

Pour sortir par le haut de la crise, faire le gros dos ne suffira pas. Il va falloir trouver des ressources pour choisir le mouvement et forcer le destin. Or, cela n'ira pas de soi, tant les sociétés occidentales semblent gagnées par un climat dépressif. Dans un récent entretien accordé à *Livres Hebdo*, l'historien et sociologue Pierre Manent décrit ainsi cette montée du fatalisme : "Nous considérons que nous ne pouvons rien sur notre destin, que tout nous échappe, que nous sommes au balcon de l'histoire, comme disait Raymond Aron. Nous ignorons l'ampleur des possibles. Il y a bien sûr des contraintes qu'il faut reconnaître, mais nous avons décidé que nous ne pouvions rien décider, que le mouvement des hommes et des choses décidait pour nous. (2)" Dans ce contexte, les leaders et managers devront, une fois de plus, avoir le courage d'aller à contre sens en faisant preuve d'enthousiasme.

VAINCRE LES "PETITS ENNEMIS"

Il n'y a là rien de grandiloquent. Comme l'avait bien vu l'écrivain Paul Nizan, "le faux courage attend les grandes occasions... Le courage véritable consiste chaque jour à vaincre les petits ennemis." Les cadres d'entreprise connaissent bien ces derniers : ils se nomment "renoncement", "routine", "désengagement", "lassitude", "immobilisme", voire "cynisme" ou "scepticisme". Ne nous leurrons pas, ils ne logent pas seulement chez les autres. Ils sont tapis en chacun d'entre nous et c'est chaque matin qu'il faut les terrasser. Professeur de philosophie à l'American University of Paris et auteur d'un récent essai sur le courage, Cynthia Fleury note que "le courage est un acte sans capitalisation possible. Ce n'est pas parce que l'on a été courageux qu'on le sera demain et que cela nous absout de l'être encore et encore" (3).

ALLER PLUS LOIN ENSEMBLE

Ce combat quotidien, c'est celui que nous menons depuis plus de six ans avec vous et que nous entendons poursuivre plus loin et plus fort en donnant naissance à Alter&Go Groupe. À travers nos pôles Conseil, Formation et Communication, c'est en effet la même ambition qui nous anime. Celle de vous épauler efficacement dans vos projets de transformation, mais, plus fondamentalement, celle de redécouvrir ensemble "l'ampleur des possibles".

Alter&Go Groupe

(1) *Les Échos*, 09/09/10. (2) *Livres Hebdo*, 17/09/09. (3) "La fin du courage", par Cynthia Fleury, Editions Fayard, mai 2010, 201 p.

► vu d'ailleurs

Et si la peur de se lancer dans un projet, loin d'être nouvelle, avait existé de tout temps ? C'est ce que laisse penser l'opinion que s'en faisait Goethe dès le XVIII^e siècle (1). "Avant d'être totalement engagé, observe l'écrivain, l'hésitation nous tenaille, il reste une chance de se soustraire à l'initiative. Toujours la même impuissance devant la création." Or, selon lui, cette crainte est mauvaise conseillère : "Il existe une vérité première dont l'ignorance a déjà détruit d'innombrables idées et de superbes projets. Au moment où l'on s'engage totalement, la providence éclaire notre chemin. Une quantité d'éléments, sur lesquels

l'on ne pourrait jamais compter par ailleurs, contribue à aider l'individu. La décision engendre un torrent d'événements et l'individu peut alors bénéficier d'un nombre de faits imprévisibles, de rencontres et du soutien matériel que nul n'oserait jamais espérer."

Et de conclure par cette exhortation bien sentie : "Quelle que soit la chose que vous pouvez faire ou que vous rêvez de faire, faites-la. L'audace a du génie, de la puissance et de la magie. Commencez dès maintenant." Une façon en somme de valider notre conviction première : c'est dans l'action que s'accomplissent les transformations !

(1) Pour (re)découvrir Goethe, on peut se reporter à l'ouvrage que lui consacre Roland Krebs, ancien professeur de littérature allemande à la Sorbonne et fondateur de la société Goethe en France, à paraître en octobre prochain aux Editions Belin.

Fidélité et mouvement. "Au fur et à mesure que l'âge avance, l'indulgence dont bénéficient les jeunes à leur arrivée est remplacée par la prise en compte de ce qu'ils ont effectivement réalisé. Or, asseoir sa légitimité, c'est pérenniser des valeurs et une culture d'entreprise, mais c'est aussi imposer son empreinte à travers des virages et des ruptures." *Christophe Bonduelle, patron du groupe de conserverie Bonduelle, Les Echos, 17/09/10.*

Écosystème économique. "Peu de gens le savent, il faut le dire. Près de cent groupes français sont aujourd'hui sur le podium mondial et cela dans tous les secteurs. Ces sociétés ont créé de véritables écosystèmes autour d'elles. Quand l'une gagne, ce ne sont pas seulement les actionnaires et les salariés qui gagnent, ce sont aussi les sous-traitants, les PME qui fournissent les sous-traitants, les régions, etc. Bref, toute une chaîne de valeur profite du succès de ces groupes." *Xavier Fontanet, président du conseil d'administration d'Essilor, Les Echos, 07/07/10.*

"Être courageux, c'est prendre des positions qui servent les intérêts de l'entreprise sans forcément servir les siens. C'est dire clairement ce que l'on pense, au risque de décevoir ou de déplaire. Le courage, c'est de faire remonter les problèmes vers sa hiérarchie, plutôt que les faire redescendre sur ses troupes, en les tenant pour responsables. Tout cela est lourd à porter. Mais on ne peut pas diriger un collectif, avec les avantages que cela procure, sans en assumer les difficultés."

Agnès Touraine, administratrice de plusieurs groupes français et anglo-saxons, Management, septembre 2010.

►► ANTICIPER

Libérer la pensée intuitive pour inventer l'avenir

"Aujourd'hui, plus que jamais, tout semble devoir être réinventé", écrivent Guy Aznar et Stéphane Ély dans la dernière livraison de la revue *Futuribles* (1).

Mais comment faire ? Pour ces experts en créativité "deux modes de pensée peuvent être mis en jeu". Le premier, fondé sur la logique, est bien connu. C'est celui qui a permis l'essor technologique de l'Occident. Il considère que "tout effet possède une cause, tout phénomène doit pouvoir s'expliquer rationnellement". Les auteurs ne méprisent pas "cette merveilleuse conquête de l'homme", mais souhaitent lui adjoindre une autre forme de pensée. Baptisée "pensée intuitive", celle-ci ne suit pas "la ligne droite des enchaînements dictés par la loi des causalités". Avec elle, on fait "un détour", on "diverge", on "pense à côté", on "fait l'écart" et l'on emprunte une "pensée latérale".

Cette façon de procéder peut notamment s'incarner dans le fameux *brainstorming* où l'association rapide d'idées surprend la stricte logique. Mais, à côté de ces fulgurances, la

pensée créative peut aussi emprunter une méthode plus lente et intuitive. Comme l'avait bien compris le professeur Guy Claxton, celle-ci "entre en jeu quand toute pression a disparu et que nous avons le temps de laisser les idées en veilleuse

émerger à leur rythme" (2). Ici le processus va du flou au concret. Il s'agit, tout en évitant le péremptoire "cela ne marchera jamais", de se diriger progressivement vers la nécessaire confrontation avec le réel, de permettre la rencontre entre l'imaginaire et le réel.

Sur ce plan aussi, la méthode ne manque pas d'atouts : en effet, le cheminement intuitif est collectif. Il favorise donc l'appropriation par tous des projets d'avenir ébauchés pour l'entreprise. Car bien sûr, l'exercice n'est pas purement spéculatif. Comme l'écrit Hugues de Jouvenel, directeur de *Futuribles*, il s'agit de "transformer les idées en actions". Dans l'entreprise, les intuitions n'ont de valeur que si elles débouchent sur la mobilisation des énergies en faveur des transformations.

"Avec la 'pensée intuitive', on fait 'un détour', on 'diverge', on 'pense à côté', on 'fait l'écart' et l'on emprunte une 'pensée latérale'."

(1) "L'émergence des idées", in *Futuribles*, n°366, septembre 2010. (2) *Hare Brain, Tortoise Mind. Why Intelligence increases When You Think Less*, par Guy Claxton, Ecco Editor, 1997, 272 p.

►► APPRENDRE

SNCF : organisation et hommes sur les rails du changement

"L'Europe s'attaque au dernier monopole de la SNCF", titraient *Les Échos* du 13 septembre dernier à propos de l'ouverture à la concurrence des services de transport domestique.

Cette mutation du marché, la SNCF s'y est toutefois préparée de longue date, comme l'explique un récent ouvrage coordonné par des dirigeants de la société en collaboration avec Benoît Meyronin, professeur à Grenoble Ecole de Management (1).

"La SNCF a placé au cœur de sa stratégie la notion de service", écrivent les auteurs. Afin d'y parvenir, elle a bien sûr revu son organisation et élaboré des offres innovantes comme le fameux billet électronique IDTGV. Toutefois, ce redéploiement serait resté sans effet s'il ne s'était accompagné d'une révolution managériale et même culturelle. Comme l'écrit

Hubert Joseph-Antoine, DRH de SNCF Voyages, "notre parti pris stratégique posait la dimension managériale comme levier principal des progrès à accomplir dans la transformation de notre relation clients".

"Le parti pris stratégique posait la dimension managériale comme levier principal des progrès à accomplir dans la transformation de notre relation clients"

De façon plus explicite encore, Mireille Faugère, ancienne directrice de SNCF Voyages souligne que cette évolution va au-delà même de la culture d'entreprise : "elle devait toucher les individus dans

leur intimité, leur 'soi', au-delà de leurs compétences professionnelles". De la sorte, elle rappelle une vérité trop souvent oubliée : pour réussir la transformation des organisations, il faut accompagner, par une formation adaptée, celles des hommes et des femmes qui la composent. Car les entreprises ne sont pas des meccanos organisationnels, ce sont avant tout des communautés humaines.

(1) "Management du service et conduite du changement. Le cas de la SNCF", sous la coordination de Magali Euverte, Hubert Joseph-Antoine et Benoît Meyronin, Éditions Vuibert, juillet 2010, 184 p.

Non, l'engagement des salariés ne dépend pas des seuls managers !

Depuis des années, le leadership des managers est célébré. Cette médaille a toutefois son revers. Car, en retour, on considère que "si l'équipe n'est pas motivée ou si le collaborateur n'adhère pas, c'est dans un leadership défaillant, c'est-à-dire dans le manager lui-même, que réside le problème". Or, pour Sylvie Deffayet Davrout, enseignante à l'EDHEC Business school, cette vision des choses est trop simpliste.

Dans un récent ouvrage ⁽¹⁾ consacré aux "clés de l'autorité", elle rappelle cette vérité trop souvent oubliée : l'engagement des collaborateurs dépend certes du talent des managers, mais aussi du soutien dont ils disposent de la part de l'organisation. À l'occasion d'une enquête menée auprès de jeunes salariés, elle a ainsi identifié une série de "facteurs délégitimants" pour les managers. Le premier est "l'instabilité managériale". Comme le dit l'un des salariés, "le plus grand reproche que je peux faire, c'est le turnover des managers. [...] C'est difficile d'établir le dialogue et de se dire que quand vous aurez défini des objectifs, un an

après ce sera avec une autre personne que vous les jugerez." Autre facteur délégitimant : le trop grand nombre de personnes à encadrer. "Le problème, c'est que les managers supervisent trop de monde, donc on est des numéros. Ils ne sont pas au courant de l'activité des uns et des autres", affirme un salarié. Conclusion : "l'entreprise est bien partie prenante de la représentation d'autorité qui s'installe chez ses collaborateurs".

Un autre facteur a son importance : la faculté de l'entreprise à proposer une vision et des projets porteurs de sens. En effet, si l'entreprise s'enfonce dans la routine et la gestion d'une rente déclinante, alors les meilleurs des managers resteront impuissants à restaurer l'enthousiasme et la motivation. Est-ce à dire que le rôle des managers est marginal ? Nullement. Car les meilleurs projets resteront toujours lettre morte s'ils ne sont pas portés par des hommes capables de mettre en mouvement ceux qui doivent les réaliser. Les managers efficaces ne peuvent pas tout. Mais rien de grand ne se fera sans eux.

"Les managers efficaces ne peuvent pas tout. Mais rien de grand ne se fera sans eux."

(1) "Les clés de l'autorité. Renforcez votre légitimité de manager", par Sylvie Deffayet Davrout, Éditions d'Organisation, juin 2010, 135 p.

►► COMMUNIQUER

Le contrat de travail ne dit pas tout. Il y a aussi un contrat... psychologique !

"Ils n'ont pas tenu leurs engagements, je ne fais plus confiance maintenant"; "C'est un nouveau coup de canif dans le contrat..." Tous les managers ont déjà entendu de telles récriminations. Et tous se sont sentis démunis tant ils avaient la certitude d'agir dans le respect du contrat de travail.

Or, comme l'explique Frédéric Petitbon, chargé d'enseignement à l'IAE de Paris, dans un récent ouvrage ⁽¹⁾, le "contrat" en question est d'une autre nature. Il s'agit du "contrat psychologique" qui unit toute entreprise à ses salariés et dont le non-respect entraîne le désenchantement. Exemple : "Si j'attends un chef qui me challenge et un boulot passionnant et que mon entreprise ne satisfait pas ces attentes, ma déception va être une source de démotivation". Par malheur, il n'est pas facile de respecter les obligations d'un tel contrat ! Car "elles sont implicites. Elles ne sont pas formulées. Il s'agit d'attentes qui affleurent de la relation entre

l'employé et son entreprise." Pis ! Elle résulte le plus souvent d'une libre interprétation de la part des salariés : "L'individu observe les actions de l'organisation et les interprète unilatéralement."

Une communication mal maîtrisée a des impacts sur le management.

Est-ce à dire que l'entreprise est totalement démunie ? Nullement. Elle doit notamment veiller à maîtriser sa communication pour façonner les termes du contrat psychologique, en veillant tout d'abord à ne pas faire de promesse inconsidérée. "Les obligations implicites du contrat psychologique se trouvent déjà dans les documents où l'entreprise présente ses politiques et dans ce que disent les médias sur cette entreprise", écrivent les auteurs. Pour le dire autrement : la communication corporate est une chose trop sérieuse pour être laissée aux seules mains de communicants peu au fait des réalités managériales ! Car tel slogan séduisant sur le papier devra demain être assumé dans la vie réelle par les managers.

(1). "Restaurer la confiance dans l'entreprise. Renouveler le lien entre employeurs et collaborateurs", par Frédéric Petitbon, Alain Reynaud et Hubert Heckmann, Éditions Dunod, juillet 2010, 178 p.

LU POUR VOUS

• Les Français ne sont pas "paresseux", mais au moment où on leur demande de travailler plus longtemps, il est urgent de les réconcilier avec la "valeur travail". C'est l'une des priorités des années à venir. Le travail doit redevenir pour le plus grand nombre l'un des pôles enrichissants de la vie personnelle. Lorsqu'on juge que "la vraie vie est ailleurs", et c'est souvent le cas, le travail est un échec et l'on souhaite s'en libérer le plus tôt possible. Le véritable projet pour demain, c'est de refonder le travail comme acte créateur pour tous, parfois même source de bonheur comme contrepartie de l'effort et de l'abnégation qu'il nécessite. Et cela à côté de la vie familiale, amicale, associative et de loisirs.
Robert Rochefort, sociologue, *Le Monde*, 18/09/10.

...

• Les jeunes sont en attente de représentations, de projets, mais à part la nostalgie, les lamentations, ils ne reçoivent pas grand-chose. La transmission n'est pas seulement la transmission d'un passé, c'est d'abord un mouvement vers le futur. Or les aînés peinent à se représenter l'avenir. D'où beaucoup d'angoisse.
Anne Muxel, sociologue, auteur de *L'Expérience politique des jeunes* (Presses de Sciences Po, 2001), Sciences humaines, août-septembre 2010.

69 %

C'est, selon une récente enquête, la proportion de Français estimant que "les chefs d'entreprises n'ont pas eu une attitude solidaire vis-à-vis de leurs salariés depuis le déclenchement de la crise." Un résultat qui vient confirmer la nécessité de retisser des liens solides entre les salariés et leur hiérarchie.

Source : Enquête "Les Français, les chefs d'entreprise et la crise : responsabilité, comportement et attentes", réalisé par Opinion Way pour *La Tribune*, août 2010.

Le marketing en mode social

par Régine Adamec et Nathalie Cabannes, Éditions Liaisons, juillet 2010, 128 p., 22 €.

“Le salarié réagit de plus en plus fréquemment en consommateur.” Cela oblige l'entreprise à ajuster sa posture traditionnelle pour séduire ces salariés-clients. Comment ? “En repensant le social avec une approche marketing”, répondent les auteurs. Un ouvrage qui démontre que la restauration du lien entre employés et employeurs est l'une des questions les plus cruciales du management contemporain.

Freakonomics ou l'économie insolite

Problèmes économiques n° 3000, La Documentation Française, juillet 2010, 48 p., 4,70 €.

Pour son 3000^e numéro, la revue *Problèmes économiques* a choisi de consacrer son dossier à la *freakonomics*, cette “économie saugrenue” dont la particularité consiste à explorer les phénomènes sociaux les plus divers en recourant aux outils de l'analyse économique. Si cette démarche est souvent critiquée par les sociologues qui y voient un “impérialisme économique”, elle a paradoxalement conduit à démontrer que le fameux *homo-œconomicus* est bel et bien un mythe, les hommes se révélant incapables de poursuivre avec efficacité leur intérêt en raison de biais cognitifs. Les spécialistes du changement seront notamment interpellés par la propension des individus à préférer spontanément le *statu quo* lorsqu'ils n'acquièrent pas la certitude que le changement leur sera bénéfique.

Le ciel ne va pas nous tomber sur la tête

par Sylvie Brunel et Jean-Robert Pitte, Éditions Jean-Claude Lattès, septembre 2010, 352 p., 19 €.

Où en est la planète ? Quel est son avenir ? Peut-on maîtriser les risques environnementaux ? Comment nourrir les hommes ? Peut-on avoir une vision optimiste de la croissance ? Ces questions de plus en plus prégnantes peuvent aussi bien déboucher sur une vision pessimiste de l'avenir, source d'inertie, que sur un élan réformateur dans nos façons de vivre, de travailler et de produire. Afin d'y voir plus clair, les membres de la Société de géographie ont apporté leurs réponses. Une calme certitude émerge : la Terre a déjà connu bien des bouleversements et en connaîtra encore bien d'autres auxquels il faudra nous adapter, parce que telle est la loi de la vie.

►► MOTIVER

Aristide Boucicaut, bon marchand et bon manager

Lorsqu'il arrive à Paris en 1835, Aristide Boucicaut ne se distingue nullement des nombreux jeunes provinciaux qui y tentent leur chance. Engagé comme commis dans un magasin de la rue du Bac, ce fils d'un modeste chapelier de l'Orne, aurait pu, comme le souligne une récente biographie (1), se contenter d'en graver prudemment les échelons. Son audace et sa créativité en décideront autrement. Marié à une jeune crémillère qui sert la soupe aux ouvriers du quartier, il travaille dur, économise et acquiert avec elle une petite enseigne appelée à une grande renommée : *Au Bon Marché*.

La clef du succès ? Un engagement total et une vision révolutionnaire du commerce. Boucicaut décide ainsi de “vendre plusieurs types de marchandises dans une même boutique, ce qui était jusque-là peu répandu”. Surtout, il mise sur le respect du client. “Jusqu'à présent, explique son biographe, tout commerçant cherchait à vendre son produit le plus cher possible tandis que le client voulait

payer le moins cher possible, ce qui entraînait un marchandage entre les deux parties. On ne cherchait pas à séduire, encore moins à fidéliser. On vendait à la tête du client, souvent avec une très grosse marge”. Boucicaut procède différemment : “il impose des prix fixes, une baisse de la marge bénéficiaire, compensant la faiblesse du gain par le volume des affaires, et la possibilité de reprendre ou d'échanger tous les produits”. Attentif aux possibilités offertes par les techniques modernes, il décide de vendre sur catalogue, expédiant ses marchandises partout en France grâce au chemin de fer en plein développement. Boucicaut connaît aussi la valeur des hommes. Pour fidéliser ses salariés, il met en œuvre une politique sociale hardie, fondant notamment à leur profit des caisses de prévoyance, un intéressement aux résultats et un service médical gratuit. Commerçant visionnaire, il était aussi un manager hors pair conscient qu'aucune innovation ne peut triompher sans la motivation de tous.

“Commerçant visionnaire, Boucicaut est aussi un manager d'avant-garde qui connaît la valeur des hommes et des femmes.”

(1) “Du Bellême au Bon Marché, Aristide Boucicaut, l'inventeur du commerce moderne”, par Éric Yvard, Éditions de l'Etrave, juin 2010, 48 p.

►► S'ENGAGER

La leçon d'énergie du “Phileas Fogg du vélo”

“La patrie des sarcastiques, c'est l'inaction. Il existe en effet deux grandes catégories de personnes : les actives et celles qui critiquent les actives”, écrit Guillaume Prébois. Journaliste au Monde, il est de ces hommes qui ne peuvent vivre sans défi. Si bien qu'un beau matin, ce passionné de bicyclette a décidé de défier Phileas Fogg, héros de son enfance, en tentant un “tour du monde en 80 jours et à vélo” qu'il relate dans un récent ouvrage (1). “Cette aventure était totalement déraisonnable, admet-il, et seule la philosophie du bourdon m'a permis de m'en sortir. Vous n'êtes pas sans savoir que le bourdon, en raison de son poids et de la forme de ses ailes, ne peut, en théorie, voler. Mais il l'ignore et vole ! À l'ins-

tar de cet insecte, j'ignorais totalement que ce tour du monde à vélo était impossible, et je l'ai tenté.”

Mieux, il l'a réussi, rapportant dans ses bagages quelques réflexions bien senties. “En 80 jours, écrit-il, je n'ai jamais entendu, un seul de mes interlocuteurs prononcer le mot crise ou me parler de la grippe A. En France depuis quelques heures, je ne puis y échapper. Sommes-nous les seuls touchés par ces fléaux ou les autres pays vivent-ils la même situation avec une approche moins alarmiste ?” Guillaume Prébois est à l'image des nombreux managers que nous rencontrons dans nos missions. Il ne se résigne pas à l'idée que la France devienne “la patrie de l'inaction”.

“La patrie des sarcastiques, c'est l'inaction.”

(1) “Le tour du monde en 80 jours à vélo” par Guillaume Prébois, Éditions Arthaud, juillet 2010, 187 p.