

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

Plus que jamais, l'entreprise a besoin de "vrais patrons" !

Le fantasme d'une entreprise sans leader n'est pas prêt de se réaliser. Selon une étude réalisée par l'IBM Institute for Business Value auprès de 700 entreprises dans le monde, quelque 69 % des directeurs des ressources humaines estiment que "le leadership sera une question particulièrement importante dans les trois prochaines années".

DES LEADERS CRÉATIFS POUR UN MONDE EN MUTATION

Leur conviction : dans un environnement instable, le salut passe notamment par des leaders créatifs "capables d'affranchir leurs équipes des frontières géographiques, fonctionnelles et générationnelles de l'organisation. Ils permettent ainsi à leurs équipes d'être plus agiles et de mieux faire face à la complexité de l'environnement", écrivent les auteurs de l'étude.

Il s'agit aussi d'une nouvelle quête de flexibilité. Plus de la moitié des responsables interrogés estiment qu'ils devront mettre en œuvre des solutions comme l'externalisation, les délocalisations, le travail intérimaire ou à temps partiel... Seuls 10 % considèrent au contraire qu'ils recourront moins à ces procédés. Le tableau est donc celui d'une entreprise plus éclatée entre différents pôles fonctionnels ou géographiques et appelée à se reconfigurer au fil des contraintes, des opportunités et des projets qui vont rythmer son existence.

LE RÔLE DES LEADERS : MAINTENIR LA MOTIVATION

Cette configuration est bien entendu source de complexité. Pour y faire face, l'étude d'IBM suggère bien sûr de recourir aux outils collaboratifs permis par les nouvelles technologies. Toutefois, de notre point de vue, si utiles soient-ils, ces outils ne répon-

dent qu'à une partie du problème. Ils permettent certes de relever le défi de la complexité organisationnelle, mais laissent de côté les aspects humains et managériaux entraînés par une telle configuration. En effet, l'erreur principale consisterait, selon nous, à oublier que l'entreprise, si flexible soit-elle, reste constituée d'hommes et de femmes dont l'engagement et la motivation détermineront la performance globale.

L'HOMME RESTE LA CLEF DE VOÛTE

Voilà pourquoi, les leaders de demain ne devront pas seulement faire preuve de créativité organisationnelle. Ils devront aussi, et même surtout, faire preuve de grandes capacités managériales. En d'autres termes, comme le suggère Robert Sutton, professeur de management à Stanford, ils devront être de "vrais patrons" dotés d'un grand sens des rapports humains. "Lorsque les gens disent "mon chef", écrit-il dans son dernier ouvrage, cela évoque une voix, des expressions, l'image d'une relation humaine [...]. Même si cette relation passe, pour une large part, par le téléphone, le courrier électronique, les SMS ou les visioconférences, plus qu'elle ne repose sur le contact personnel. Être un chef, c'est gérer la confiance, l'amertume, la confusion et les moments de colère et de découragement." Salubre rappel : même dans les entreprises dotées d'une architecture complexe, l'homme reste l'indispensable clef de voûte sans laquelle toute l'organisation s'effondre. Le vrai leader est donc celui qui le maintiendra au centre de ses préoccupations.

Alter&Go Groupe

(1) *Working Beyond Borders. Insight from the Global Chief Human Resource Officer Study*, septembre 2010, consultable sur www.ibm.com. (2) *Petit chef ou vrai patron ?*, par Robert Sutton, Editions Vuibert, octobre 2010, 260 p.

► vu d'ailleurs

"La création est bien loin de l'image qu'on en a encore souvent, avec le mythe romantique du créateur solitaire produisant au gré d'une capricieuse inspiration dans une chambre mansardée", écrit Thomas Paris, dans un récent essai consacré au management de la créativité. Après avoir observé des entreprises mondialement connues pour leur créativité, comme Pixar, les Ateliers Jean Nouvel ou Hermès, il démontre que "l'alchimie qu'elle implique suppose au contraire de parvenir à en faire à la fois un processus et individuel et collectif". Si bien que la créativité dépend aussi du management de l'organisation.

L'auteur insiste ainsi sur la nécessité de valoriser toutes les personnes parties prenantes au processus de création, des stars jusqu'aux simples techniciens. Enfin, il souligne que l'entreprise créative n'est pas une machine à produire des idées et des concepts : elle doit aussi être capable de leur donner corps ! Au final, le processus créatif n'est donc pas sans rappeler les projets de changement. Il nécessite en effet de créer une dynamique collective en mêlant harmonieusement la vision de quelques-uns avec la mobilisation de tous, pour transformer l'inspiration en... action !

(1) *Manager la créativité*, par Thomas Paris, Editions Pearson Education, août 2010, 207 p.

L'entreprise telle qu'elle est. "A tous ceux qui veulent faire croire que la vie est rectiligne - vous êtes bon en maths, vous serez un excellent patron - nous répondons que ce sont les expériences, l'ouverture d'esprit, les contacts qui font la vraie valeur des hommes en général et des entrepreneurs en particulier. L'entreprise n'est ni le paradis, ni l'enfer, c'est une communauté humaine, un lieu de vie, avec ses qualités et ses défauts." Michel Meunier, président du Centre des jeunes dirigeants, *Le Figaro*, 23/10/10.

Relativiser la peur du lendemain. "Le pessimisme porte sur l'avenir plus que sur le présent ; il exprime une inquiétude davantage qu'une souffrance. Le paradoxe, de ce point de vue, n'est pas si grand. On a d'autant plus peur du lendemain qu'on a davantage à perdre." André Comte-Sponville, essayiste, *Challenges*, 07/10/10.

Vive l'autonomie ! "Laisser les salariés organiser leur travail, faire en sorte que les élèves aient un rapport actif au savoir... Dans de nombreux domaines de la vie sociale, la généralisation des valeurs de l'autonomie contribue à transformer les pratiques. Prendre des initiatives, être l'agent de son propre changement est le style d'action le plus valorisé. Au centre des revendications des années 1970, l'autonomie est ainsi devenue une norme : on peut et même on doit agir de soi-même. Xavier Molinat, sociologue et journaliste, *Sciences Humaines*, novembre 2010.

"Quand on gouverne un pays ou une entreprise sans projet partagé, on obtient des comportements de blocage au lieu de susciter l'enthousiasme de citoyens responsables."

Christian Saint-Etienne,
économiste,
Les Echos, 21/10/10

►► ANTICIPER

La leçon de l'Ornithorynque : pas de vraie créativité sans mobilisation collective

Les managers créatifs et motivés doivent jouir d'une organisation mobilisée sur le mouvement et la prise de risque. C'est ce que souligne l'échec relatif de l'Ornithorynque de Mattel.

Comme l'explique Tim Brown, président d'une agence de design dans un récent ouvrage (1) consacré à l'impact du design sur l'entreprise, les dirigeants du grand fabricant de jouet appelaient ainsi une expérience de créativité novatrice. Il s'agissait de réunir pendant trois mois en un lieu unique des responsables issus des différentes divisions de l'entreprise pour donner naissance à de nouvelles idées de produits innovants adaptés aux marchés futurs. La méthode : faire foisonner les idées en luttant contre le cloisonnement des compétences. "De fait, l'expérience offrait un échantillonnage d'espèces assez varié : les fonctions finance, marketing, ingénierie et design étaient représentées. L'unique obligation faite aux participants était de s'engager à temps plein pendant trois mois."

(1) *L'esprit design*, par Tim Brown, Editions Village Mondial, septembre 2010, 264 p.

Durant toute cette période, le pari sembla gagné : les participants élaborèrent en effet

"Pour libérer la créativité des organisations, rassembler des individus sélectionnés au sein d'une structure spécifique ne suffit pas. Il faut, au-delà de ces éclaireurs, mobiliser l'ensemble de l'organisation sur les changements attendus."

"plusieurs pistes de jeux destinés aux filles qui devaient aboutir à la création de concepts originaux". Mieux : "ainsi que l'avait prévu l'initiatrice du projet, de nombreux participants regagnèrent leur division d'origine décidés à mettre en œuvre les principes et les pratiques acquis pendant l'expérience."

Mais c'est ici que, contre toute attente, le processus s'est enrayé. En effet, ils retrouvèrent face à eux des services englués dans la routine, si bien que "certains en retirèrent un immense sentiment de frustration et que d'autres finirent même par quitter l'entreprise". Conclusion : pour libérer la créativité des organisations, "il ne suffit pas de rassembler des individus sélectionnés au sein d'une structure spécifique." Il faut, au-delà de ces éclaireurs, mobiliser l'ensemble de l'organisation sur les objectifs souhaités. Pour réussir, les changements doivent être partagés.

►► APPRENDRE

Le développement des compétences au cœur des projets de changement

Projets de changement et développement des compétences doivent aller de pair, estiment les auteurs - enseignants en sociologie et en gestion - d'une récente étude consacrée à la démarche compétence (1). Pour les sociologues, "elle est initiée afin d'ajuster en continu l'organisation du travail ou les compétences individuelles aux exigences du marché". Quant aux gestionnaires, de façon plus positive, ils estiment que "c'est le projet qui active un cycle de développement dans lequel les compétences individuelles constituent un maillon clé. La projection dans l'avenir et la construction d'un projet collectif pour l'entreprise initient une forme de contrat tacite entre le développement de l'entreprise et l'engagement de l'individu dans ce cadre d'action."

(1) "Fragiles compétences" sous la coordination de Sophie Bretesché et Cathy Kromer, Presses des Mines, août 2010, 197 p.

"La formation est l'un des piliers des démarches de changement."

Mais, finalement, peu importe cette différence de regard. La réalité, mille fois vérifiée

sur le terrain, reste la même : pour réussir les mutations nécessaires à son développement, l'entreprise ne peut se contenter d'agir sur ses fonctions. Elle doit aussi donner aux hommes et aux femmes qui vont les remplir, les compétences et les moyens de s'acquitter correctement de leurs nouvelles tâches. Il en va de la santé de l'entreprise et aussi de celle des employés. En effet, selon diverses études, le décalage entre les missions dévolues et les moyens accordés pour les remplir constitue l'une des principales sources de stress professionnel. La formation constitue donc bien l'un des piliers des projets de changement.

Le secret des grands stratèges : fuir la routine, aimer la nouveauté

“En général, ce qui vous empêche d'avancer, c'est le poids du passé. Vous devez faire consciemment la guerre au passé et vous obliger à réagir dans le présent. Soyez impitoyable avec vous-même : pas question de répéter les mêmes méthodes. Battez-vous comme un maquisard, sans lignes de défense statiques ni citadelles exposées : tout doit être fluide et mobile.”

Tel est le conseil que donne l'essayiste américain Robert Greene aux décideurs de toutes natures après s'être penché sur 3000 ans d'histoire mondiale (1).

Les exemples ne manquent certes pas pour démontrer les malheurs auxquels s'exposent les hommes qui se battent avec une guerre de retard. Ainsi de la fabuleuse armée prussienne, sûre de sa victoire face à Bonaparte, mais que ce dernier écrasa en quelques heures à Iéna parce que ce dernier jouait cette bataille et non celles répétées mille fois dans les académies militaires de Prusse.

Une conclusion valable bien au-delà du seul domaine guerrier tant nous aimons nous réfugier dans la routine. “Les individus comme les organisations sont souvent bloqués par leur incapacité à voir la réalité, à se confronter aux choses telles qu'elles sont. On s'ancre alors dans

le passé. Les habitudes prennent le dessus. Une méthode qui a fait ses preuves autrefois devient une doctrine, une carapace qui protège du temps présent. La répétition remplace la créativité.”

“Le changement est inquiétant, mais il est aussi vivifiant, exaltant.”

Dès lors, comment procéder pour éviter de tomber dans ce travers ? Robert Greene conseille d'abord de retrouver la passion et le plaisir qui animent les enfants : “Chez les enfants, l'esprit ne s'arrête jamais, ils sont ouverts à toute nouvelle expérience et absorbent un maximum de choses. Ils apprennent vite, parce que le monde qui les entoure les passionne.”

Ne retrouve-t-on pas cette qualité chez tous les grands dirigeants d'entreprise ? De fait, aucun d'eux n'est blasé. Tous conservent la capacité à s'enthousiasmer pour un projet et trouvent du plaisir dans les challenges car, “dans ces situations, l'esprit doit gérer une nouvelle réalité, et c'est comme s'il revenait à la vie”. Si bien que, pour les grands stratèges, “le changement est inquiétant, mais il est aussi vivifiant, exaltant”. Pour gagner la partie, il reste toutefois un dernier défi : celui de parvenir à communiquer sa passion à ses collaborateurs pour qu'ils adhèrent aux mouvements proposés !

(1) “Stratégie. Les 33 lois de la guerre”, par Robert Greene, Éditions Leduc.S, septembre 2010

►► COMMUNIQUER

Pour bien communiquer les concepts à la mode sont insuffisants

Le langage et la communication d'entreprise ne sont pas seulement obscurcis par le jargon. Ils sont souvent aussi affadis par une forme de désincarnation. Dans un récent essai (1), Jeanne Bordeau, présidente de l'Institut de la Qualité de l'Expression déplore ainsi que, trop souvent, “le discours reste relativement convenu, sans élan ni passion, comme une sorte de passage obligé.” Parfois, la communication confine même à l'abstraction pure. Ainsi, nombre de discours accomplissent le tour de force de “traiter largement de la gouvernance, du bilan de l'année écoulée et de la stratégie du groupe” mais “sans faire mention de l'activité de l'entreprise” ! Voilà qui n'est pas de nature à satisfaire la quête de sens des salariés. En effet, comment être fier de son activité si celle-ci n'est même pas

“La langue utilisée reste conceptuelle avec de beaux discours sur l'éthique et la diversité mais qui peinent à se rattacher au concret.”

mentionnée dans le discours de référence de la direction ?

Autre écueil : celui de la standardisation politiquement correcte qui paralyse la communication corporate et managériale. “La langue utilisée pour parler des salariés reste, de manière générale, conceptuelle avec de grands et beaux discours sur l'éthique et la diversité mais qui peinent à se rattacher au concret. À nouveau, et à de rares expressions près, rien n'est dit ou presque sur les métiers de l'entreprise”. Si bien que les membres de l'entreprise ne s'y retrouvent pas. Ils les trouvent convenus, voire creux. Conclusion : pour bien communiquer, mixer données financières et concepts mous à la mode ne suffit pas. Il faut y ajouter un peu de passion et surtout une grosse dose de réel !

(1). “Entreprises et marques. Les nouveaux codes de langage”, par Jeanne Bordeau, Éditions d'Organisation, septembre 2010, 286 p.

LU POUR VOUS

• Les économies émergentes ne le sont plus. Elles ont émergé ! Donc la bagarre mondiale a changé de nature. Elle ne se déroule plus entre des pays comme la France et les autres, mais entre quelques grandes zones ou pays-zones : la Chine, les Etats-Unis, l'Europe, la Russie, le Brésil, ou l'Inde qui monte en puissance... Les équilibres changent à toute allure. Tout se joue maintenant entre cinq ou six superpuissances [...]. Nous avons effectivement assisté à un basculement. Historiquement, nous nous sommes développés dans les économies matures, sur une diagonale Europe-Amérique du Nord-Japon-Australie. Or, aujourd'hui, 80 % des projets se situent sur une autre diagonale, la “diagonale rouge” Brésil-Inde-Chine, qui passe aussi par le Moyen-Orient et l'Afrique. Dans ces pays, le niveau d'activité est supérieur de 40 % à ce qu'il était avant la crise. Benoît Potier, PDG d'Air Liquide, Les Echos, 18/10/10.

...

• Ce n'est pas l'amorçage des moyens qui fait la qualité de la relation. Dans une entreprise où il fait bon travailler, les salariés doivent avoir réellement confiance dans leur encadrement, être fiers du travail qu'ils accomplissent et de l'entreprise dans laquelle ils vivent et évoluent. Patrick Dumoulin, directeur de Great Place to Work Institute France, Marketing Magazine, octobre 2010.

79 %

C'est, selon une récente enquête, la proportion de jeunes Français qui se déclarent “satisfaits de leur situation professionnelle”. Un résultat qui relativise les clichés dont on affuble souvent la fameuse génération Y.

Source : Volet jeunesse de l'Observatoire annuel de la pauvreté, réalisé par Ipsos pour le Secours Populaire, septembre 2010

Après la crise

par Alain Touraine, Éditions du Seuil, septembre 2010, 194 p., 18 €.

Depuis qu'elle a éclaté en 2007, la crise économique a déjà suscité de nombreux livres. Celui-ci apporte le regard singulier du sociologue. Selon Alain Touraine, plus qu'à une crise économique, nous assistons à l'effondrement de l'ancien monde dont témoigne l'affaiblissement inédit des institutions, catégories sociales et des hiérarchies qui le caractérisaient. Parmi d'autres phénomènes révélateurs de ce basculement, l'auteur remarque notamment que les grandes luttes aujourd'hui se mènent en brandissant le drapeau de la morale et non plus en référence à telle ou telle forme de pouvoir ou de propriété. Malgré les incertitudes propres à une époque traversées par de profondes recompositions, une certitude émerge : plus rien ne sera comme avant !

Travailler plus longtemps

Problèmes politiques et sociaux n°973-974, La Documentation Française, juin-juillet 2010, 184 p., 12,06 €.

Le débat sur la réforme des retraites n'a pas épuisé le sujet de l'allongement de la vie professionnelle. Ce dossier permet d'élargir la perspective en soulignant notamment que de nombreux Français souhaitent travailler ou poursuivre une activité au-delà de l'âge légal de la retraite. "Les activités post-carrière, rémunérées ou non, connaissent une croissance plus soutenue et notamment sur des formes renouvelées comme l'auto-entreprenariat", notent les auteurs. Une façon de rappeler que, pour certains, le travail n'est pas seulement une nécessité. Il peut aussi être un plaisir. Y compris à un âge avancé.

La veille technologique et l'intelligence économique

par Daniel Rouach, Presses universitaires de France (PUF), coll. "Que sais-je ?" octobre 2010, 128 p., 9 €.

Pourquoi recourir à l'intelligence économique ? Parce que "face à l'accélération du changement technologique, à la variabilité des conditions de fonctionnement des marchés, l'information devient vitale pour les entreprises", répond Daniel Rouach. Pour ce professeur de stratégie à ESCP-EAP, les entreprises doivent en effet "déceler les signaux pertinents qui orientent le futur de l'entreprise" de façon à pouvoir s'y adapter le plus vite possible.

►► MOTIVER

Mohed Altrad : de la tente bédouine au BTP

"Étant passé par un trou de souris, je me lève tous les matins en me disant que je suis un miraculé. C'est pour cela que je n'ai pas assez de temps, il faut que je l'utilise pour faire le maximum de choses de qualité. C'est plus fort que moi !" Né en Syrie dans une famille bédouine et pauvre, Mohed Altrad n'exagère pas. Orphelin de mère, rejeté par son père et sa tribu, rien ne le prédestinait à devenir le patron de l'un des fleurons français du BTP si ce n'est une farouche volonté de forcer le destin.

Ainsi lorsqu'il se voit attribuer une bourse pour venir étudier en France, il comprend que c'est sa chance même si le choc fut rude : "J'ai l'impression que plusieurs siècles séparent mon enfance de ma vie d'étudiant en France. Je suis passé directement de l'univers d'Abraham, au milieu du sable et des chèvres, à la vie occidentale (2)." Peu importe, car l'homme a du ressort. Après avoir décroché son diplôme d'ingénieur, il travaille pour Alcatel et Thomson puis décide de se mettre à son compte en créant, dans l'Hérault, une société informatique qu'il revend bientôt à Matra.

(1) Balthazar magazine, décembre 2009. (2) Management, octobre 2010. (3) Le Point, 07/01/10. (4) Mercure, Juillet 2007.

"Avec de la passion, du courage et de la volonté, on peut tracer son chemin."

Pour profiter du joli chèque reçu ? Non : pour racheter aussitôt une petite PME locale en faillite. En quelques années de travail acharné, il en fera le groupe Altrad, numéro 1 mondial des bétonnières et leader européen des échafaudages, présent dans 17 pays et employant quelque 3000 salariés. Ce n'est pas tout : lui qui ne connaissait pas le français à son arrivée est aussi devenu un écrivain reconnu dont deux romans ont été publiés par l'éditeur Actes Sud, l'un des plus renommés de l'Hexagone ! Il n'en oublie pas pour autant que la vie est un combat de tous les instants et que pour réussir, il faut démontrer une motivation sans faille. Sa devise : "le plus dur n'est pas de faire mais d'oser faire." Souvent invité à s'adresser aux jeunes dans les lycées, il ne manie pas la langue de bois : "J'y dénonce la paresse, le sentiment que tout est dû, l'assistanat. Bref, je tente de leur donner envie d'affronter la vie (3)." Une vision de la vie à la fois virile et optimiste : "En France, dit-il, tout est possible. Avec de la passion, du courage et de la volonté, on peut tracer son chemin (4)."

►► S'ENGAGER

"Concrete Kate" : un engagement en béton armé

"Si seulement Kate était un jeune garçon !" s'était exclamé le père de Kate Gleason en quête d'un soutien pour faire tourner sa petite entreprise de mécanique. Ce solide irlandais ayant embarqué en 1836 pour les États-Unis à l'âge de 15 ans était alors loin de s'imaginer que sa fille deviendrait l'une des premières femmes d'affaires du pays ! Le secret de sa réussite : une énergie débordante qui, comme le rappelle un récent ouvrage (1), la conduisit à seconder son père à l'âge de 11 ans, après avoir commencé à lire des livres de mécanique dès 9 ans ! Rapidement, elle conquiert le respect de tous par son sens des affaires. À l'affût d'un monde qui change, elle saisit toutes les opportunités

de développement. Ainsi, "à 25 ans, elle partit seule pour l'Europe en bateau à vapeur pour repérer de nouvelles possibilités de vente. Elle fut ainsi la première en Amérique à proposer les services d'une entreprise de taille moyenne au niveau international". Elle reviendra de ce périple avec un carnet de commande plein ouvrant un destin mondial à une entreprise réalisant aujourd'hui encore les deux tiers de son chiffre d'affaires hors des États-Unis. Plus tard, devenue femme d'affaires indépendante, elle s'investit dans le secteur de la construction et démontre son goût de l'innovation : elle promeut ainsi des méthodes de production en série inspirées de l'industrie automobile qui permettent aux familles ouvrières d'accéder, elles aussi, à la propriété. Cela lui valut une immense fortune, le surnom de "Concrete Kate" (Kate Béton) et une grande renommée. Car, par son exemple, son engagement et sa réussite, Kate Gleason a apporté une contribution décisive au fameux rêve américain.

(1) "Femmes d'affaires mythiques" par Claudia Lanfranconi et Antonia Meiners, Éditions Dunod, octobre 2010, 160 p.