

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

Un projet d'avenir : retrouver les fondamentaux de l'entreprise

Est-ce une réaction face à la rudesse de la crise financière ? Les valeurs douces ont, en tout cas, le vent en poupe. Empathie, altruisme, entraide, coopération sont plébiscitées par les Français y compris dans l'entreprise.

LA GENTILLESSE, NOUVELLE VALEUR MANAGÉRIALE ?

Fin observateur des tendances managériales, Alain Nebout, directeur du Pôle carrières de l'association HEC, observe que les managers intraitables, ceux que l'on craint parce que ce sont des "killers", n'ont plus la cote. "Ce qui paraît émerger, écrit-il, c'est de considérer la gentillesse comme une nouvelle valeur d'efficacité [...]. L'idée se répand que la gentillesse encourage et permet, tandis que le pouvoir violent contraint, enserre, stresse et diminue, finalement, le résultat. D'où perte d'efficacité. (1)" Une façon de laisser entendre qu'un bon manager est avant tout un manager bon, faisant preuve de bienveillance et d'empathie à l'égard de ses collègues et ses subordonnés.

L'idée n'est pas aussi mièvre qu'elle peut en avoir l'air. Elle rejoint d'ailleurs des observations sur les comportements sociaux les plus profondément inscrits dans la nature humaine. Professeur de sciences économiques à l'École normale supérieure, Daniel Cohen rappelle ainsi que "les hommes n'aspirent pas qu'à la prospérité matérielle. Dans les enquêtes, on se rend compte que les valeurs intrinsèques, celle du partage, de la solidarité, sont aussi importantes que les richesses matérielles, les valeurs extrinsèques" (2).

Dans un récent ouvrage sur "la coopération en entreprises", Norbert Alter, professeur à l'université Paris-Dauphine élargit encore la perspective (3). Après avoir travaillé douze ans en entreprise, il estime que les rapports humains spontanés qui se tissent au travail

sont un vecteur négligé de dynamisme collectif. Il décrit ainsi le cercle vertueux résultant de managers confiants et bienveillants : "En donnant - une information, du temps ou du soutien - à un collègue, on l'amène à donner à son tour, et, plus largement, à s'adonner à la coopération. Ce processus procure de la satisfaction. Plus encore, il structure et garantit ce que l'on nomme l'esprit d'équipe et l'engagement."

UNE SOURCE INÉPUISABLE DE DON DE SOI

Mais si tout cela est si naturel, alors comment expliquer que les relations de travail soient parfois conflictuelles et que le malaise s'installe souvent dans la vie professionnelle ? Pour Norbert Alter, cela provient, paradoxalement, de l'incapacité de l'entreprise à accueillir les dons qui lui sont faits en raison d'une vision fautive du management. "Les théories qui fondent le management, écrit-il, se veulent 'modernes', alors que l'efficacité du management repose sur des dimensions archaïques".

De fait, sur le terrain, nous avons nous-mêmes constaté combien les contrats, les règlements intérieurs et autres process se révélaient impuissants à traduire la vie réelle d'une entreprise. Certains managers - trop marqués par la volonté de rationaliser les comportements - s'en effraient. Tel n'est pas notre cas ! En effet nous avons pu vérifier que c'est aussi là une source inépuisable de générosité, de don de soi et d'engagement qui ne demande qu'à être valorisée.

Alter&Go Groupe

(1) Newsletter Association HEC, décembre 2010.
(2) Entretien accordé à L'Entreprise, janvier 2011.
(3) Donner et prendre. La coopération en entreprise, par Norbert Alter, La Découverte, octobre 2010, 233 p.

► vu d'ailleurs

Hobbes avait tout faux ! L'homme n'est pas nécessairement un loup pour l'homme et ses comportements ne sont pas dictés par la seule poursuite de son intérêt égoïste. Sa nature profonde l'inclinerait même autant à la coopération qu'à la compétition. Primatologue de renom, Frans de Waal souligne ainsi dans un récent entretien que "les animaux coopératifs réagissent au fait d'être moins bien récompensés qu'un autre individu" mais que le cas inverse existe aussi : "des études montrent que des chimpanzés peuvent aussi refuser une récompense parce qu'elle est supérieure à celle que reçoivent leurs compagnons (1)." Conclusion : l'équité et l'empathie sont des sentiments naturels qu'il convient

seulement de cultiver pour atteindre une certaine harmonie dans des groupes déterminés. Cette notion de groupe est essentielle. "La morale, poursuit de Waal, naît du besoin de coopérer au sein d'un périmètre social donné. C'est pourquoi elle s'adresse d'abord à nos proches. Nous aspirons à des principes universels, mais en pratique nous nous préoccupons surtout de notre propre groupe et nous sommes beaucoup moins soucieux du bien être des autres".

Point d'angélisme donc ! La coopération avec des proches résulte de la nécessité de remporter la compétition engagée avec d'autres. Dans le contexte d'un marché mondialisé et hyperconcurrentiel, l'observation ne peut bien sûr manquer d'inspirer les managers.

(1) Sciences Humaines, février 2011.

Réfléchir et agir ensemble. "Garder les yeux rivés sur des tableaux de bord ne nous mènera pas loin. On a trop vu des entreprises se scléroser autour de l'absence de décisions. [...] L'intelligence collective prévaudra sur les vedettes individualistes. C'est le 'réfléchir ensemble' et 'faire ensemble' qui semblent essentiels. Une décision collective créée dans une vision commune constitue pour demain une sécurité. [...] Le rôle du manager va devoir évoluer en ce sens. Ce ne sera plus d'additionner des compétences individuelles mais de savoir faire émerger un raisonnement collectif. Le rapport de subordination doit laisser place à une succession de groupes de collaboration" Elizabeth Ducottet, PDG de Thuasne (spécialisée dans les textiles médicaux et sportifs), La Tribune, 04/01/11.

La règle de l'art. "Enfant, j'appréciais la discipline, cet apprentissage patient de la maîtrise. A l'école de danse, je me disais : 'Quand je saurai bien faire les mouvements, je pourrai y mettre mes sentiments'. Je pensais qu'il ne fallait pas se laisser parasiter par les émotions. Mais il y a un grand paradoxe : plus on acquiert de la technique, et plus on se donne de liberté. L'émotion prend de plus en plus de place, parce qu'elle est soutenue par la compétence, un savoir-faire. La maîtrise ouvre la possibilité de ne plus maîtriser." Clairemarie Osta, Danseuse étoile à l'Opéra de Paris, Psychologie Magazine, janvier 2011.

Pour l'esprit de compétition ! "A force d'ériger l'enfant en roi intouchable et de mépriser la compétition, nous sommes en train de construire des générations perdues. La compétition mondiale, économique et technique, ne pourra se gagner qu'avec l'intelligence et le travail." Bernard Debré, chirurgien et parlementaire, Valeurs actuelles, 16/12/10.

"Il faut avoir l'intime conviction que rien n'arrive tout seul, faire de chaque difficulté une opportunité !"

Claudie Haigneré,
médecin, spationaute et ancien ministre,
Libération, 24/12/10.

►► ANTICIPER

Les signaux faibles : déceler et stimuler les grands changements

"En général, on prépare l'avenir en prolongeant le présent. En 1900, on voyait la multiplication des trains en 2000 ; en 1950, la multiplication des voitures, en 1970, la multiplication des fusées interplanétaires. Et chaque expert prolonge son expertise. L'ingénieur prédira la croissance des technologies, le biologiste la sélection génétique laboratoire, l'ingénieur en transport leur multiplication", écrit le prospectiviste Philippe Cahen dans un récent ouvrage (1). Or si ces prévisions linéaires ne sont pas nécessairement toutes fausses, elles présentent toutefois un inconvénient majeur : celui de passer systématiquement à côté des ruptures. Afin d'y remédier, il propose aux individus comme aux organisations de scruter davantage "les signaux faibles".

L'idée est simple et ne manquera pas d'intéresser tous ceux qui pensent que notre environnement évolue désormais de manière plus chaotique : il s'agit de chercher dans l'actualité des événements qui passent inaperçus mais dont on pense, à la réflexion, qu'ils peuvent préfigurer l'avenir. Quand la recherche de tendances se fonde sur une

analyse quantitative, la quête des signaux faibles relève, elle, du qualitatif et de l'intuitif. "L'intérêt du signal faible, écrit Philippe Cahen, est dans ce qu'il déclenche en nous. Il est à la

"En prêtant attention aux événements paradoxaux la quête des signaux faibles aiguise la curiosité, bouscule les certitudes et pousse à élargir le champ des possibles. Elle incite à se projeter dans l'avenir."

source d'un processus mental qui nous fait penser plus loin, tant en amont de la pensée - sur les causes, le pourquoi - qu'en aval de la pensée - sur les conséquences, le 'que va-t-il arriver ?' Paradoxe : le signal faible n'acquiert sens et valeur qu'au contact de celui qui l'a sélectionné. Certes il s'agit d'un fait objectif mais sa valeur est subjective : elle dépend de ce que l'on en fera et des actions qu'elle provoquera.

Envisagée ainsi, la quête du signal faible constitue une formidable gymnastique intellectuelle. En prêtant attention aux événements paradoxaux et aux raisonnements iconoclastes, elle aiguise la curiosité, bouscule les certitudes et pousse à élargir le champ des possibles. Elle incite à se projeter dans l'avenir en devenant acteur du changement. Il s'agit donc d'une posture dynamique et positive. Dans une époque marquée par un certain pessimisme source d'immobilisme, ce n'est pas son moindre avantage.

(1) "Signaux faibles, mode d'emploi", par Philippe Cahen, Editions d'Organisation, décembre 2010, 164 p.

►► APPRENDRE

Vers l'auto-formation continue

"La conception ancienne du savoir qui se délivre d'en haut, d'un producteur, écrivain ou musicien, d'un professeur aux diplômés reconnus ou d'un journaliste professionnel, est en train de vaciller", écrit Hervé Le Crosnier, en introduction d'un récent

numéro de la revue *Problèmes politiques et sociaux* consacré à la "révolution des savoirs" induite par Internet (1).

Cet enseignant de l'université de Caen, remarque une "extension tout au long de la vie de l'acquisition de savoirs, dans le cadre fluide des relations sociales". Explication : désormais, tout un chacun peut, moyennant un investissement dérisoire, acquérir de nouvelles connaissances provenant d'une multitude de sources. Cela débouche sur un "nouveau continuum entre la communication, la connaissance et la culture de loisir". L'information est continue, la formation aussi !

Bien entendu, cela n'est bien sûr pas sans conséquence sur la façon dont les salariés

"Les salariés réclament des contenus pratiques et taillés sur mesure : ils ont raison !"

s'informent et se forment. En effet, acquis à l'idée qu'ils vivent dans une société de la connaissance et persuadés que celle-ci conditionne leur employabilité sur un marché du travail plus fluide et instable qu'auparavant, les salariés aussi ont recours au web qu'ils transforment en outil d'auto-formation continue.

Conséquence : la formation délivrée dans le cadre de l'entreprise perd son monopole et l'exigence est en hausse. Sale temps pour les formations aux contenus standards délivrés par des clones : les salariés réclament maintenant des contenus pratiques et taillés sur mesure par des formateurs ayant pris la peine d'écouter leurs souhaits et leurs besoins : ils ont raison !

(1) *Problèmes politiques et sociaux*, n°978, novembre 2010.

►► DIRIGER

L'engagement ne s'achète pas à coups de primes

Pour maintenir la motivation de leurs équipes, les dirigeants qui se contentent de distribuer des primes vont en être pour leurs frais. C'est ce que vient de démontrer une expérience réalisée par des chercheurs japonais (1). Kou Murayama et ses collègues ont fait participer des individus à un jeu très simple. Il s'agissait d'arrêter un chronomètre très près de cinq secondes. Certains joueurs touchaient deux dollars à chaque fois qu'ils parvenaient tandis que d'autres ne recevaient aucune rétribution.

Or, comme le rapporte le magazine *Cerveau & Psycho*, "chez les joueurs rémunérés, l'activité des zones cérébrales associées au plaisir de jouer déclinait rapidement à mesure qu'ils empochaient leurs primes" (2). A l'inverse, "chez les joueurs bénévoles, l'activité cérébrale hédonique se maintenait sans faillir". De façon plus

significative encore, à l'issue d'une phase de repos, les participants étaient invités à faire ce qu'ils voulaient : "Les bénévoles ont recommandé à jouer, car ils y avaient pris goût, mais les joueurs payés n'ont pas repris le chronomètre, n'ayant pas trouvé leur plaisir dans l'activité."

"La rétribution monétaire des activités n'est pas de nature à susciter un engagement durable et peut même, en certaines circonstances, contribuer à le saper."

Pour les chercheurs, ce phénomène de "motivation sapée" démontre que la rétribution monétaire des activités n'est pas de nature à susciter un engagement durable et qu'il peut même, en certaines circonstances, contribuer à le saper. Ce n'est certes pas une raison pour supprimer sine die les primes de fin d'années instituées dans votre service. Mais c'est, à coup sûr, une occasion de s'interroger sur la nécessité d'y adjoindre d'autres formes de gratification. Tout simplement parce que l'engagement des hommes ne s'achète pas. Il se mérite.

(1) "Neural basis of the undermining effect of monetary reward on intrinsic motivation", par Kou Murayama, Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America (PNAS), 15/11/10. (2) *Cerveau & Psycho*, janvier-février 2011.

►► COMMUNIQUER

La fierté d'appartenance est morte ? Vive la fierté d'adhésion !

La fierté d'appartenance, celle que suscitait la communication institutionnelle, est morte, constatent les auteurs d'un ouvrage collectif publié par les membres du Cercle du leadership (1).

Selon ces dirigeants plusieurs facteurs l'expliquent. Il y a d'abord la révolution des technologies de l'information. A l'heure d'Internet, des blogs et des réseaux sociaux, pour se renseigner sur une entreprise, il ne vient plus à personne "l'idée d'aller poliment demander des brochures institutionnelles comme le faisaient les générations précédentes". Mais il faut surtout compter avec une grave crise de confiance. "Le discours institutionnel sur la fierté d'appartenance a fonctionné tant qu'il n'était pas contredit trop brutalement par les faits. En clair, tant que l'entreprise était en mesure d'assurer l'emploi et l'élévation du niveau de vie de ses salariés." Or, ce n'est plus le cas. Les trente glorieuses ont fait place aux trente piteuses, suscitant de grandes désillusions. "Les cadres qui ont cru aux belles paroles et ce sont retrouvés au chômage n'y croient plus", souligne

Philippe Wattier, fondateur du Cercle du leadership. Adieu confiance, bonjour défiance !

"Si les salariés ne veulent plus appartenir à une entreprise, ils sont toujours prêts à adhérer à un projet."

Dès lors, malheur à ceux qui persistent à discourir sur la fierté d'appartenance. "On ne peut exiger d'un collaborateur qu'il soit fier d'appartenir à une entreprise, si l'on n'est pas en mesure de lui garantir durablement cette appartenance", écrivent les auteurs. Est-ce à dire que les dirigeants doivent devenir muets ? Certes non ! Selon les auteurs ils doivent préférer un discours valorisant la "fierté d'adhésion". Car si les salariés ne veulent plus "appartenir" à une entreprise, ils sont toujours prêts à "adhérer" à un projet. Cela exige de la passion. Comme l'écrivent les auteurs, "vivons pleinement des ambitions pour révéler le meilleur de chacun ; que ça dure un an, dix ans ou plus, ce n'est pas le sujet. Se réaliser ne se mesure pas qu'à l'aune du temps passé mais à l'intensité du temps vécu". Cela nécessite aussi, plus prosaïquement, qu'un projet existe ! Car pour rompre avec la communication pipeau, rien ne vaut les actes !

(1) "Les 7 clés du leadership", sous la direction de Philippe Wattier, Editions L'Archipel, janvier 2011, 246 p.

LU POUR VOUS

• *Penser groupe, c'est redonner une vision et une perspective aux salariés, les faire rêver, les mobiliser autour d'une aventure humaine partagée. C'est créer une alchimie qui déplace les montagnes.*
Henri Proglio, PDG du groupe EDF, Liaisons sociales, janvier 2011.

...

• *L'acceptation sociale des réformes est d'autant plus problématique que les inégalités sont grandes. Dans une période où celles-ci tendent à croître, l'exigence de justice dans la conduite du changement est une condition impérative de sa réussite.*
Thierry Pech, journaliste, ancien conseiller à la CFDT et secrétaire général adjoint de l'Institut des hautes études sur la Justice, Alternatives économiques, décembre 2010.

...

• *Dans le contexte sociétal actuel, je suis plus convaincu que jamais que la part de rêve et la détermination à le réaliser est un élément majeur de réussite d'entreprise.*
Bernard Charlès, Président et CEO de Dassault Systèmes, Le nouvel économiste, 20/01/11.

...

• *Ma qualité principale, c'est le mental. En athlète comme dans la vie, rien ne me perturbe vraiment sauf perdre.*
Christophe Lemaître, Révélation 2010 de l'athlétisme français, Libération, 27/12/10

89 %

C'est, selon une récente enquête la proportion de patrons français estimant que "les jeunes sont bien intégrés" dans l'entreprise. 74 % jugent par ailleurs qu'ils "s'adaptent facilement à la culture d'entreprise". Seul bémol : seuls 61 % considèrent que les jeunes sont "motivés et s'impliquent dans les tâches qui leur sont confiées".

Source : "Les entreprises et l'insertion professionnelle des jeunes", enquête Ifop/Adia, décembre 2010.

Le pouvoir des mots

par Josiane Boutet, Éditions La Dispute, octobre 2010, 192 p., 14 €.

Le langage n'est pas qu'une convention. Il façonne les représentations, il "agit et fait agir". Il représente donc un pouvoir, tout spécialement dans les démocraties où les conflits sont réputés se dénouer par le débat, la concertation, le dialogue... bref par la parole ! Animatrice de la revue *Langage & Société* et spécialiste du langage au travail, l'auteur révèle dans cet ouvrage engagé la façon dont les différents acteurs sociaux recourent aux mots pour parvenir à leurs fins.

La guerre économique

par Christian Harbulot et Éric Delbecq, Presses universitaires de France (PUF), coll. "Que sais-je", janvier 2011, 128 p., 8,55 €.

"Depuis la fin de la guerre froide, les rapports de forces entre les puissances s'articulent essentiellement autour d'enjeux économiques. Les gouvernements de la planète, dans leur grande majorité, ne cherchent plus aujourd'hui à conquérir des terres ou à établir leur domination sur de nouvelles populations, mais à construire un potentiel industriel et une force de frappe commerciale capable d'apporter devises et emplois sur leur territoire." Tel est le constat dressé par les auteurs, experts reconnus en intelligence économique. Un ouvrage qui vient démontrer que le recours aux allégories guerrières dans le discours managérial n'est pas si artificiel et illégitime qu'on le prétend parfois...

La peur de l'autre**Surmonter l'anxiété sociale**

par Laurie Hawkes, Éditions Eyrolles, janvier 2011, 256 p., 18 €.

A mesure que la confiance dans les processus rigides recule, l'entreprise est à nouveau envisagée comme une communauté humaine. Si bien que son efficacité dépend avant tout de la qualité des relations que nouent ses membres. Dans ce contexte, la capacité relationnelle redevient une compétence managériale cruciale. Or tous les individus n'en sont pas également doués. C'est notamment le cas des personnes dont les relations avec les autres sont bridées par l'anxiété sociale. Psychologue clinicienne, l'auteur en dévoile ici les causes communes comme la peur d'être jugé par autrui ou, à l'inverse, celle de le blesser. Elle propose aussi des moyens de surmonter ces peurs pour retrouver des rapports humains fluides et sincères, gages d'efficacité sociale et managériale.

► MOTIVER

Et si les dirigeants redevenaient... des chefs de tribus ?

Pour susciter la motivation, faire appel à la seule raison ne suffit pas. Il faut aussi faire appel à des sentiments plus profonds voire archaïques. "L'entreprise a oublié depuis trop longtemps qu'elle est avant tout une grande aventure humaine, à 20 comme à 100.000 salariés. Les technocrates de la rentabilité doivent défaire leur cravate pour redevenir de vrais chefs de tribus", écrit ainsi, Didier Pitelet (1). Pour cet expert en réputation d'entreprise, cela implique notamment de "repenser les rituels de vie au travail".

Il n'est pas le seul à le penser. Dans un récent ouvrage, Gérard Schoun, expert en responsabilité sociétale de l'entreprise, suggère aux managers de s'inspirer des grandes religions qui excellent à "inscrire l'individu dans un temps cyclique qui rassure, rythmé par le rituel des fêtes" (2). Et de souligner "l'importance pour les salariés des pauses rituelles près de la machine à café ou des rites festifs lors d'un anniversaire

ou d'un départ". Autrement dit, l'entreprise doit réapprendre à... faire la fête ! Un peu inconséquent alors que la concurrence fait

"L'entreprise a oublié depuis trop longtemps qu'elle est avant tout une aventure humaine. Les technocrates de la rentabilité doivent défaire leur cravate pour redevenir des chefs de tribus."

rage et que la crise menace ?

Tel n'est pas l'avis de Xavier Fontanet, directeur d'Essilor. Dans un récent ouvrage, il confie : "Nous avons l'habitude, de fêter nos réussites. Qu'il s'agisse d'un contrat gagné, d'un retour d'expatriation, d'un nouveau produit dont le lancement est particulièrement réussi, d'une Légion d'honneur ou d'une médaille du travail, nous nous réunissons pour fêter l'événement (3)." Et il conclut : "les vertus de ces fêtes sont immenses. Elles permettent de renforcer l'esprit d'équipe."

Il ne faut donc pas s'y tromper : faire la fête n'est pas pour l'entreprise une manifestation de légèreté. C'est au contraire une façon de célébrer la profondeur des liens qui unissent ses membres. A l'image d'une équipe, d'une famille ou d'une tribu.

(1) "Est-ce la marque qui fait le sens ou le sens qui fait la marque ?", par Didier Pitelet, in *Les 7 clés du leadership*, sous la direction de Philippe Wattier, Éditions L'Archipel, janvier 2011, 246 p. (2) *Entrons dans le management d'après*, par Gérard Schoun, Éditions Lignes de Repères, novembre 2010, 154 p. (3) *Si on faisait confiance aux entrepreneurs. L'entreprise française et la mondialisation*, par Xavier Fontanet, Éditions Manitoba/Les Belles Lettres, novembre 2010, 247 p.

► S'ENGAGER

Les tuyaux des sapeurs-pompiers pour maintenir l'engagement

Sapeur-pompier de Paris : assurément une vocation plus qu'un métier. Et pourtant, année après année, le danger physique, la pression psychologique peuvent finir par user les plus endurants.

Comme l'explique le colonel Beaubié, à l'occasion d'une enquête réalisée par le magazine *Management*, "les sapeurs-pompiers n'ont pas le droit de manifester ni de faire grève, mais il ne leur est pas interdit de partir" (1). D'où la mise en place, par la brigade des sapeurs-pompiers de Paris, d'une politique de fidélisation dont peuvent s'inspirer les entreprises à l'heure où les salariés montrent parfois aussi, des signes inquiétants de désengagement.

Le principal enseignement ? La solution réside dans les hommes. "La solidarité est

capitale dans notre métier, souligne le capitaine Martin. Contrairement à ce qui se passe dans le monde de l'entreprise, on essaie de connaître nos hommes au maximum : leurs motivations, leurs situations de famille..."

Traduction concrète : chaque nouvelle recrue se voit attribuer un parrain plus âgé vers lequel elle peut se tourner en cas de souci professionnel mais aussi personnel. Une façon de souligner que la brigade voit l'homme derrière l'uniforme.

Moralité à méditer : l'autorité profondément inscrite dans les gènes de ce corps militaire n'empêche nullement l'écoute et l'empathie. Elles aussi entretiennent la flamme de l'engagement.

(1) *Management*, janvier 2011.