

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

### **Le changement est dans tous les esprits... Maintenant, il faut passer aux actes !**

Tous les deux ans, le sociologue Gérard Mermet publie *Francoscopie* (1), une vaste synthèse des attitudes, comportements, opinions des Français. Loué pour sa clairvoyance jusque dans les colonnes du *Financial Times* (2), ce "cahier de tendances" met, cette année, l'accent sur la relation contrariée des Français au changement.

#### VÉRITÉ, VISION, RESPONSABILITÉ

Pas question de brocarder l'immobilisme des Français : "Malgré leur apparente résistance au changement, les Français sont conscients de la nécessité de réformer. On peut le constater par des études, mais aussi dans les conversations au quotidien." Dès lors, comment expliquer que ce changement désiré suscite des blocages aussitôt qu'il est évoqué ? Pour l'auteur, cette situation résulte d'une perte de confiance : "Les doutes se sont accumulés quant à la volonté et à la capacité des responsables politiques, des leaders syndicaux ou des chefs d'entreprise de conduire les changements nécessaires." Afin de surmonter les blocages, il égrène quelques conseils bien sentis.

- Tenir un langage de vérité : "La première condition est de présenter un état des lieux sans concession [...] en faisant preuve de la plus grande honnêteté intellectuelle."
- Proposer une vision : "Il est nécessaire d'aborder les grandes questions de façon globale [...]. Le temps est venu de bâtir enfin un grand projet susceptible de donner du souffle et de provoquer l'enthousiasme des Français."
- Convaincre des bienfaits escomptés : "Pour obtenir le soutien aux réformes néces-

saires, les dirigeants politiques et économiques devront aussi convaincre que chacun y trouvera son compte à titre individuel."

- En appeler au sens des responsabilités : "Si, comme beaucoup de Français l'affirment dans les conversations et les sondages, ça ne peut plus durer, ils devront se donner collectivement les moyens de changer et accepter les inévitables conséquences individuelles que cela entraîne. À la condition que les efforts demandés soient équitables."

#### ENGAGEMENT ET EXEMPLARITÉ

- Exiger un engagement de chacun : "Personne ne devrait jouer seul le rôle de bouc émissaire. Mais chacun devrait reconnaître sa part de responsabilité [...] et se demander ce qu'il peut faire aujourd'hui pour son pays plutôt que d'attendre toujours davantage de lui."
- Être exemplaire : "La confiance dont bénéficieront les acteurs sociaux sera déterminante. Elle ne pourra être restaurée que par un comportement exemplaire de celui ou celle qui sera porteur d'un tel projet, comme de tous ceux qui l'accompagneront."

Libre à chacun d'émettre des réserves sur tel ou tel conseil de Gérard Mermet. Reste qu'il a mis le doigt sur un point essentiel : dans toute communauté humaine, le succès d'une réforme est aussi affaire de méthodologie, de courage et de volonté !

Alter&Go Conseil

(1) "Francoscopie 2007", par Gérard Mermet, Édition Larousse, 510 p., novembre 2006. (2) "Les misérables : the French are filled with fear and frustration", par John Thornhill, *The Financial Times*, 06/01/07.

## ■ vu d'ailleurs

Que le courage soit une qualité indispensable aux leaders ne fait aucun doute. Mais encore faut-il s'entendre sur la forme qu'il doit prendre ! Dans un dossier spécial de la *Harvard Business Review* consacrée au leadership (1), Kathleen K. Reardon invite à considérer la spécificité du courage dans la sphère de l'entreprise.

"Dans les affaires, une action courageuse est une sorte spécifique de prise de risque calculé. Les personnes qui veulent devenir de grands dirigeants ont une volonté supérieure à la moyenne de faire des actions intrépides, mais ils renforcent leurs chances de succès par une réflexion et une préparation minutieuses. En l'espèce, le courage n'est pas tant une aptitude innée de leader visionnaire qu'une compétence acquise à travers des processus de prise de décision qui s'améliore avec la pratique." En d'autres termes, pour ce professeur de la

*Marshall School of Business*, loin de s'en remettre à leur instinct, les dirigeants doivent, au contraire, se méfier de leurs impulsions.

À cette fin, elle propose une méthode de "calcul du courage" visant à bannir "les comportements impétueux, irrationnels et improductifs." Elle se déploie en six étapes : "fixer vos objectifs fondamentaux et secondaires ; estimer l'importance de les atteindre ; faire pencher la balance du pouvoir en votre faveur ; peser les risques et les bénéfices ; choisir le moment approprié pour agir ; prévoir des plans de secours." Conception peu romantique certes mais qui a le mérite de réconcilier courage et culture du résultat. Après tout, n'est-il pas souhaitable que l'acte courageux produise l'effet escompté ?

(1) *Harvard Business Review*, numéro spécial "The Tests of a leader", janvier 2007.

## PAROLES D'HOMME(S)

**Goût du risque.** "Ceux qui ont besoin de sécurité ne créent pas leur entreprise. On hypothèque ses biens et on ne touche pas le chômage. En résumé, on prend tous les risques et on n'a aucune assurance [...]. Il ne faut jamais baisser les bras. Il faut toujours se dire que rien n'est jamais foutu et toujours espérer. Quitte à changer de route, faire demi-tour, il n'est jamais trop tard pour trouver un partenaire au dernier moment." Marc Simoncini, créateur du célèbre site de rencontre Meetic, *Le Figaro Entreprises*, 29/01/07

**Fierté.** "L'effort d'adaptation aux changements de notre environnement que nous recommandons à l'Etat, les entreprises françaises l'ont déjà réalisé pour ce qui les concerne. Elles le poursuivent en permanence, ce qui est indispensable pour rester dans la course. Qu'elles soient petites, moyennes ou grandes, grâce à la mobilisation de leurs équipes, elles ont fait face à la montée de la concurrence et à la révolution des technologies de l'information [...] Les Français peuvent être fiers des performances de leurs entreprises dans la compétition mondiale." Michel Pébereau, président de l'Institut de l'Entreprise et du conseil d'administration de BNP-Paribas, *Le Journal du Net*, 25/01/07.

**Envie.** "Un bon patron, c'est quelqu'un qui donne envie à ses équipes." Gonzague de Blignières, président de Barclays Private Equity France, *Management*, février 2007.

**Coups.** "Le métier d'entrepreneur, c'est à 90% prendre des coups ; à 10% s'éclater." Mathieu Nouzareth, président de boonty.com, *Le Nouvel Observateur*, 04/01/07.

**Chef d'orchestre.** "Le manager non expert pointu, c'est un peu le chef d'orchestre qui va demander une interprétation particulière. Il n'est pas un virtuose de tous les instruments. Mais il sait comment obtenir le meilleur d'un violoniste ou d'un pianiste." François Perrin, directeur technique d'ITS Seevia Group, *Les Échos*, 11/01/07.

"Le monde change. Offrons-nous des solutions en phase avec le changement ? Nous ne pouvons pas utiliser un chausse-pied pour faire rentrer les besoins d'assurance d'aujourd'hui dans les solutions traditionnelles d'hier. Soyez imaginatifs, soyez créatifs, soyez des aventuriers !"

Joe Plumeri, directeur général de l'assureur Willis, lors de la conférence annuelle de l'International Risk Management Institute, *InsuranceNewsNet*, décembre 2006

## ■ apprendre

### Engagement social de l'entreprise : payer c'est bien, changer c'est mieux !

Finis le temps où, avec l'économiste Milton Friedman, les entrepreneurs pouvaient proclamer : "l'objet des affaires, ce sont les affaires" ! Désormais, la position commune est plutôt celle énoncée par Claude Bébéar sur le site internet du club de mécénat social IMS-Entreprendre : "Le rôle de l'entreprise n'est pas seulement économique... Chaque entreprise doit pouvoir s'investir avec les moyens dont elle dispose, afin que la Cité se porte mieux." (1) Exemple en la matière, AXA finance ainsi quelque 800 associations !

#### TRANSFORMER DANS L'ACTION

Mais, si louable soit-il, le mécénat a l'inconvénient de rester extérieur à la marche de l'entreprise. Aux yeux de citoyens soucieux d'éthique, il fait donc figure de contrepartie. La tendance actuelle vise donc à inscrire l'engagement social dans la pratique même de l'entreprise. Ce mouvement débouche notamment sur des partenariats entre entreprises et ONG. Selon le magazine *Liaisons sociales*, "après s'être longtemps regardées en chiens de faïence, ONG et entreprises ont commencé à se rapprocher à la fin des années 90. Puis à s'engager dans des collaborations de toute nature." (2) Quelque 250 partenariats de ce type auraient déjà été noués en France. (3) Ils traduisent l'engagement des entreprises à se transformer dans l'action. Chargé du développe-

ment durable chez Lafarge, Olivier Luneau déclare attendre des partenariats avec les ONG "qu'ils nous fassent progresser dans notre métier", tandis que Lisa Tassi, responsable de la commission entreprise à *Amnesty International* définit ainsi sa mission : "J'accompagne le changement." (4) Dans son dernier livre, *Purpose : the starting point of the great companies* (5), l'Américain Nikos Mourkogiannis va plus loin encore, en soulignant qu'avant de rechercher le profit, une entreprise se bâtit sur le désir de remplir une fonction utile à la société. Sans négliger la référence aux valeurs, "qui concernent la façon dont on fait quelque chose", l'auteur invite donc les entreprises à redécouvrir leur but fondamental pour le faire partager aux employés et à la collectivité. De façon subsidiaire, il souligne qu'en redonnant du sens à son activité, l'entreprise sera mieux armée pour évoluer. "Le but, dit-il, est la meilleure manière de conduire le changement [...] Tout d'abord le but aide à surmonter l'insécurité et l'incertitude qui incitent les individus à s'accrocher au passé. Un but partagé est une boussole. Vous ne pouvez pas savoir ce qui se trouve devant, mais, grâce au but, vous connaissez la direction dans laquelle vous allez, et vous savez que cela en vaut la peine. [...] Quand une transformation majeure appelle un remaniement de l'organisation entière, le but fournit un principe de base, permettant de s'assurer que chacun tire dans la même direction." (6)

(1) *www.imsentreprendre.com* (2) *Liaisons sociales magazine*, janvier 2007. (3) "Panorama des relations ONG / Entreprises : quelles évolutions pour quelles influences ?", étude disponible sur *www.wwa.fr* (4) *Liaisons sociales magazine*, janvier 2007. (5) Édition Palgrave MacMillan, octobre 2006, 253 p. (6) Interview accordée au site britannique *managementfirst.com*, en janvier 2007.

## ■ anticiper

### Théorie de l'émergence : vers un Big Bang managérial ?

L'histoire scientifique est un cimetière de certitudes. Ainsi, selon le magazine *La Recherche* (1), "une théorie novatrice est en train de bousculer la physique". Appelée "théorie de l'émergence", elle est défendue par plusieurs scientifiques dont le Prix Nobel britannique Robert Laughlin (2). "Ces iconoclastes déclarent dépassé le réductionnisme qui appréhende le monde sensible à partir de quelques lois fondamentales. Ils postulent au contraire une physique en forme de poupées russes, où chaque loi est propre à un niveau d'organisation particulier."

Comme le proclame le physicien canadien Normand Mousseau, ces concepts "pourraient bien transformer considérablement notre vision de nous-mêmes" (3). Et ce, au-delà du seul domaine de la physique. Exemple : pour les réductionnistes, chaque niveau d'organisation de la matière peut être compris à partir des objets élémentaires. Les

partisans de l'émergence récusent cette théorie en constatant que lorsque trois quarks s'assemblent pour former un nucléon, de nouvelles propriétés apparaissent, alors qu'elles n'étaient pas présentes dans les quarks pris séparément. Et voici remise au goût du jour la célèbre formule d'Aristote, selon laquelle "le tout est supérieur à la somme des parties", ce qui porte un coup sévère aux principes individualistes et valide - scientifiquement ! - la valeur de l'esprit d'équipe ! Autre conséquence : en niant l'existence d'un principe fondamental discernable, les émergentistes incitent à considérer les organisations humaines, telle l'entreprise, pour elles-mêmes, sans chercher à les conformer à un modèle intangible. Née dans les laboratoires de physique, l'émergence pourrait bien déboucher sur un Big Bang managérial ! Ce n'est pas le moment de rester figé dans ses certitudes.

(1) *La Recherche*, février 2007. (2) Il a exposé sa théorie dans un ouvrage traduit en français : "Un univers différent", Édition Fayard, octobre 2005. (3) "Phénomène d'émergence et complexité", août 2005, communication téléchargeable à l'adresse suivante : *www.phys.umontreal.ca/~mousseau/articles/B7.pdf?PHPSESSID=99f6e67255d1880ec6777ea68889569c*

■ communiquer

## Leaders : dans un monde en mutation, avoir un gros QI ne fait plus le poids !

Aux États-Unis, l'expérimentation de nouveaux tests d'aptitude permettant de déceler chez les étudiants les qualités intellectuelles propres aux leaders vient de franchir une nouvelle étape. Désormais doyen de la faculté des arts et sciences de la Tufts University, Robert Sternberg va en effet pouvoir "mettre en application ses théories sur une longue durée et sur un nombre important de personnes"<sup>(1)</sup>.

### NOUVEAUX LEADERS POUR UN MONDE EN MUTATION

Auparavant professeur de psychologie et d'éducation à l'université de Yale, Robert Sternberg, est l'auteur d'une théorie triarchique de l'intelligence qui vise à "évaluer non seulement l'intelligence analytique, mesurée par le QI, mais également la créativité et l'intelligence pratique." Pour Robert Sternberg, un bon leader doit impérativement posséder "ces trois formes d'intelligence : la créativité, pour trouver des idées adaptées à un monde en mutation, l'intelligence analytique pour s'assurer qu'elles sont bonnes, l'intelligence pratique pour les faire accepter et appliquer"<sup>(2)</sup>. La recherche de l'équilibre entre ces trois facettes de l'intelligence est d'autant plus impor-

tante que le monde a changé. Dans une société où régnaient de concert la stabilité et l'autorité, l'intelligence analytique pouvait se révéler suffisante. Tel n'est plus le cas. L'accélération des mutations économiques, juridiques et technologiques valorise la créativité. Et la contestation de l'autorité oblige les leaders à renforcer leur aptitude à convaincre les autres et les entraîner dans l'action. Concrètement, depuis la rentrée 2006-2007, les critères d'admission à la Tufts University ont été modifiés pour prendre en compte ces impératifs. Mais l'expérience ne s'arrêtera pas à la fin du cursus : "Je compte suivre tous les étudiants jusqu'à la fin de leurs études et au-delà, afin d'évaluer l'impact de ces changements non seulement sur leur réussite universitaire, mais aussi sur leur réussite professionnelle."

Pour autant, Robert Sternberg reconnaît implicitement que des tests – aussi complets et sophistiqués soient-ils – ne suffiront jamais à sélectionner à coup sûr de bons leaders. "L'histoire nous fournit nombre d'exemples de leaders intelligents qui ont conduit leur pays à la catastrophe – parce qu'il leur manquait un facteur essentiel : la sagesse !" Ici, plus question de s'en remettre à des tests : l'enseignement et l'expérience de la vie reprennent leurs droits !

(1) Entretien accordé à la revue *Sciences Humaines* de février 2007. (2) "Developing new leaders for a changing world", présentation succincte de ses objectifs la tête de la Faculté des arts et sciences de la Tufts University. Ce texte peut être téléchargé à l'adresse suivante : <http://ase.tufts.edu/dean-arts-sciences/documents/SternbergVision.pdf>

■ diriger

## Le management par le rugby ou le retour du jeu collectif

Essai transformé ! En publiant voici quelques jours *Le Management à l'école du rugby*, les éditions Dunod ont succombé, à leur tour, à l'offensive des rugbymen sur le terrain du management et de la motivation.

Il est vrai que la voie avait été ouverte par une figure patronale de premier plan en la personne de Serge Kampf. Précurseur, le patron de Capgemini aimait souligner que "parmi les sports dits collectifs, le rugby est probablement celui dont un manager peut retirer les meilleures leçons. On aime le rugby parce que c'est un sport de combat et un sport d'équipe, un sport où les combinaisons stratégiques sont innombrables et où l'on est rien sans les 14 autres. [...] S'il est un autre sport où je crois à la vertu de l'équipe, c'est bien celui qui consiste à diriger une entreprise."<sup>(2)</sup> Alors que nombre de stars comme Philippe Sella ou Daniel Herrero faisaient leurs premières armes dans le coaching d'entreprise,

l'ovale pouvait également compter sur l'activisme de l'Association des rugbymen des grandes écoles (LARGE). "Convaincus que le référentiel rugby peut apporter à nos collaborateurs les exemples crédibles de motivation, de solidarité, d'intelligence et d'efficacité collectives", ces diplômés larges d'épaules sont imbattables pour varier les analogies entre rugby et entreprises<sup>(3)</sup>. Dans leur ouvrage, Jacques Delmas, champion de France 2005 au Biarritz Olympique, François Leccia, consultant et Loïck Roche, directeur adjoint de Grenoble École de Management creusent le même sillon.

Alors que nombre d'observateurs constatent un relâchement de la motivation chez les salariés, la référence au rugby est peut-être moins anecdotique qu'il n'y paraît. Elle signifie qu'après avoir mis l'accent sur les performances individuelles, l'entreprise veut retrouver le sens du jeu collectif.

(1) "Le management à l'école du rugby", par Jacques Delmas, François Leccia et Loïck Roche, Éd. Dunod, janvier 2007, 218 p. (2) Rapport annuel 2003 de Capgemini. (3) On peut les consulter sur leur site internet : <http://nextep-solutions.com/large>

## LU POUR VOUS

• "Le thème du risque zéro, les avancées du principe de précaution, l'omniprésence d'un discours sécuritaire imprécis dans ses formulations ont fait reculer l'éloge du risque. En fait, on réduit de plus en plus la notion de risque à la notion de danger, mélangeant ainsi ce qui dépend de nous (risque) et ce qui n'en dépend pas, l'engagement personnel - au risque correspond le verbe d'action risquer - et le dommage subi - aucun verbe ne correspond au mot danger."

Alain Etchegoyen, ancien Commissaire au Plan, *Le Figaro*, 15/01/07

...

• "Les compagnies japonaises doivent faire émerger des employés capables d'agir et de grandir dans l'action. Toute personne dotée de perspicacité, capable de prendre des décisions et de provoquer l'action pour atteindre les objectifs majeurs de l'entreprise est fortement recherchée."

Yoshio Tomisaka, Président de la Japanese Management Association (JMA), *JMA Management Newsletter*, janvier 2007

...

• "Il existe dans notre société une forte exigence de reconnaissance de la part des individus. Dans la vie professionnelle, les gens ne se satisfont plus, comme autrefois, de remplir une fonction, ils veulent être reconnus en tant que personnes. [...] Je ne crois pas au management par le stress. Pour donner le meilleur d'eux-mêmes, les êtres humains ont besoin d'être gratifiés. Il y a un moment où la pression et l'absence de reconnaissance finissent par provoquer le découragement."

Gilles Lipovetsky, sociologue, *L'Entreprise*, janvier 2007

...

• "Il peut sembler peu raisonnable d'espérer que, dans une période de succès, des entreprises se remettent en cause pour se tourner vers un futur, par définition problématique. Mais l'effort doit être fait. S'accrocher au passé est un réflexe bien humain, mais c'est la plus mauvaise façon d'affronter l'avenir."

Robert Heller, expert britannique en business management sur son site internet : [www.thinkingmanagers.com](http://www.thinkingmanagers.com)

# 88%

C'est la proportion de chefs d'entreprises se déclarant "satisfaits", trois ans après la création ou la reprise d'une affaire. Parmi les principaux motifs de satisfaction : les contacts humains (94%), la gestion d'une équipe (90%) et la liberté (88%).

Sondage publié le 31 janvier 2007 et réalisé par le Cabinet TMO Région pour l'ACPE (Agence Pour la Création d'Entreprises : [www.apce.fr](http://www.apce.fr))

**Firing Back – How Great Leaders Rebound After Career Disasters**

par Jeffrey Sonnenfeld and Andrew Ward,  
Harvard Business School Press, 320 p.,  
29,95 \$.

Jeffrey Katzenberg de Walt Disney, John Mack de Morgan Stanley, Jimmy Carter... Leur point commun ? Ils ont tous connu une chute et ont tous rebondi. La carrière des grands entrepreneurs n'est certes pas un long fleuve tranquille. Mais justement, pour Jeffrey Sonnenfeld et Andrew Ward, c'est la capacité à surmonter les épreuves qui fait l'étoffe des grands leaders. Ces dernières peuvent arriver à n'importe quel moment, même à l'apogée de la réussite. Les auteurs décryptent la "dynamique de l'échec", qu'il faut comprendre pour être préparé et ne pas se laisser déborder par le sentiment d'humiliation et de découragement. À force d'exemples et de leçons tirées de l'expérience de grands dirigeants, les auteurs mettent à la portée de tous les moyens de faire de nos échecs de nouveaux départs et non des épilogues.

**Devenez manager !**

par Peter Drucker, Éditions Village Mondial,  
352 p., 24 €.

Un classique incontournable ! Cette réédition des textes de Peter Drucker, parus à partir de 1954 dans la Harvard Business Review ou encore le Wall Street Journal, couvre les trois domaines constitutifs du management : l'individu, l'organisation et la société. On y retrouve l'idée centrale que Peter Drucker a remis au goût du jour avec talent : à savoir que l'entreprise est avant tout une communauté humaine. Calcul des risques, gestion du temps, apprentissage personnel de l'efficacité, culture d'entreprise, rapports entre société civile et entreprise, émergence d'une société du savoir ou encore analyse du leadership considéré comme un travail, le "père du management" aborde les points essentiels et les enjeux permanents du métier de manager.

**Les Peugeot - Deux siècles d'aventure**

par Alain Frerejean, Éditions Flammarion,  
425 p., 23 €.

Histoire peu commune que celle de la marque au Lion ! De la première "voiture" en 1889 (en fait, une sorte de tricycle à vapeur) aux "concept cars" d'aujourd'hui, Peugeot, c'est avant tout une belle aventure industrielle et humaine. Cette épopée, réunissant de nombreux compagnons de route, fédérera aussi par les valeurs qu'elle incarne, comme le met en relief Alain Frerejean. Enfin, de la concurrence japonaise des années 80 aux enjeux écologiques, le livre présente de façon vivante chacun des défis relevés par le constructeur.

## ■ s'engager

**Antoine Riboud : être un géant avec humanité**

"Parti d'une entreprise verrière de la région lyonnaise, de dimension moyenne, Antoine Riboud a construit en trente ans, sans en être propriétaire, comme il aimait à le souligner, le plus grand groupe alimentaire français, le troisième d'Europe et l'un des premiers du monde. En 1966, à sa création, BSN c'est deux sociétés en France, 1 milliard de francs de chiffre d'affaires, 8.800 salariés. En 1996, lorsqu'Antoine Riboud en quitte la présidence, 140 sociétés dans une quarantaine de pays, 84 milliards de francs, 81.600 salariés..." Antoine Riboud a marqué son époque par sa réussite de capitaine d'industrie. Mais, comme le rappelle opportunément Pierre Labasse, en ouverture d'un récent recueil de textes du fondateur du Groupe Danone (1), il doit aussi sa bonne renommée "à ses prises de position et à ses initiatives en matière de relations sociales, qu'il s'agisse du dialogue avec les syndicats, de l'expression des salariés ou de la conduite des restructurations".

## CHANGER D'ATTITUDES

Trouver le bon équilibre consistait pour Antoine Riboud à faire s'accorder l'être et le pouvoir: "Être, c'est avoir une place et comprendre son rôle dans la pyramide de l'entreprise. Pouvoir, c'est pouvoir mettre sa propre créativité au service de son activité et pouvoir faire preuve d'initiative face à ses responsabilités". En fait, "c'est reconnaître trois valeurs : la solidarité, la responsabilisation, la personnalisation". Pour lui, atteindre des objectifs ne passe pas seulement par la satisfaction de critères économiques, mais aussi par la capacité à conduire les équipes vers un même but.

D'où l'idée d'un plan humain et social couvrant "non seulement les modifications de structures, les mécanismes de prise de décision, mais encore les changements souhaitables d'attitudes". Comment ? "Il faut d'abord dresser un inventaire des problèmes, arriver à connaître atelier par atelier ce qui ne va pas et obtenir que chaque groupe participe à cet inventaire. Que de choses simples mais totalement inconnues seront alors découvertes ! Il faut que cet inventaire soit la prise de conscience par toute l'entreprise du problème humain". Antoine Riboud aimait d'ailleurs à rappeler que "créer un terrain favorable à l'apprentissage de valeurs telles que responsabilité, solidarité, personnalisation, est un problème, malheureusement, qui ne se traite ni par les mathématiques, ni par l'ordinateur. C'est une question de bonne volonté et de vigilance personnelle".

Ce n'est donc pas un hasard si les observateurs du monde de l'entreprise ont coutume de dire qu'Antoine Riboud fut le précurseur de ce que l'on appelle aujourd'hui la responsabilité sociale de l'entreprise. Cette dimension profondément humaine lui sera reconnue même par ses adversaires. À ses obsèques le 17 mai 2002 à Paris, Nicole Notat, alors secrétaire générale de la CFDT, lui rendait hommage en déclarant : "s'il est une idée qu'Antoine Riboud a incarnée, c'est celle de l'indissociable projet économique et social de l'entreprise", ajoutant : "il définissait le projet social de l'entreprise comme l'ensemble des facteurs qui se rapportent au développement intellectuel, moral et matériel des salariés". Comme quoi être performant passe aussi - et peut-être d'abord - par la prise en compte réelle et courageuse des réalités humaines. Parce qu'une entreprise, c'est d'abord une histoire d'hommes !

(1) "Antoine Riboud - Un patron dans la cité", par Pierre Labasse, Editions du Cherche Midi, janvier 2007, 221 p., 18 €.

## ■ convaincre

**Ferrari : l'esprit d'équipe en pôle position**

"Ferrari, ça a toujours été associé à l'envie et maintenant, je crois que, depuis une quinzaine d'années, on peut y ajouter le respect" : ainsi parle Jean Todt, qui a rejoint Ferrari en 1993. Artisan de tant de victoires, et dans toutes les catégories (rallye, prototype, F1), c'est au sein de ses équipes qu'il puise la raison de ses succès : "J'ai fait en sorte qu'on mette les hommes en avant [...] j'ai essayé de donner du crédit à ceux qui le méritent". Après tant d'années passées dans le milieu de la course automobile, cet autodidacte n'a rien abandonné de sa volonté : "Tous les jours, il faut s'assurer que nous faisons les bons choix, que nous prenons les bonnes décisions." Déterminé et enthousiaste, il livre les secrets de sa réussite : "Je

crois à la force de l'exemple, au travail, à la détermination." Le sens du devoir qu'il s'impose, il le communique à ses collaborateurs par son amour du travail, sa passion et aussi le dialogue : "Dans une entreprise, une hiérarchie ne peut se fonder que sur un leadership naturel et sur des dialogues horizontaux. Un ton ou un regard peuvent déterminer des choix et des options". Jean Todt est d'abord un homme qui motive par les valeurs personnelles qu'il véhicule, qu'il fait partager à ses équipes et que couronnent les triomphes. Et pour cette saison ? "Clairement [...] nous écrivons un nouveau chapitre et il ne faut pas que nous nous trompions."

(1) L'Équipe Magazine, 06/01/07