

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

### Conduite du changement : la motivation vaut mieux que la réglementation !

La conduite du changement est désormais unanimement reconnue comme une question managériale incontournable. Pour preuve, elle mobilise même la sphère politique ! Ainsi, dans un récent rapport consacré au "pacte social dans l'entreprise", des sénateurs prônent "l'implication du personnel dans la conduite du changement" <sup>(1)</sup>.

#### IMPLIQUER LES SALARIÉS DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Après avoir interrogé un grand nombre d'experts, les auteurs sont en effet parvenus à la conclusion que "la conduite du changement 'top down' est génératrice de frustrations et, suivant les cas, de mouvements sociaux, d'attitudes de retrait des salariés nuisibles à la performance, de montée des risques psychosociaux." Loin de nous, l'idée de contester cette observation ! Au fil de quinze ans de carrière, nous avons en effet vérifié qu'aucun projet de transformation ne peut réussir sans l'adhésion des salariés concernés.

Cette conviction est du reste assez largement partagée. Comme le notent les sénateurs, "selon la doxa managériale d'aujourd'hui, l'instauration autoritaire de nouvelles organisations s'avère généralement néfaste pour les salariés et donc décevante pour les entreprises". Réjouissant constat : tout le monde s'accorde désormais sur la nécessaire implication des salariés ! Reste alors à déterminer comment l'obtenir...

#### VISION ET ENTHOUSIASME

C'est bien sûr ici que les choses se sentent... Car il est possible de s'entendre sur les principes tout en divergeant quant à la façon de les mettre en œuvre concrète-

ment dans l'entreprise. Pour les sénateurs auteurs du rapport, la solution passe par un nouveau cadre juridique. Déplorant qu'actuellement "aucun texte ne débouche sur une implication incontournable du personnel sur les choix organisationnels", ils imaginent dès lors de nouvelles obligations légales. Et de prôner "la négociation d'un accord-cadre interprofessionnel sur la conduite du changement". Parmi les mesures suggérées : "l'association des représentants du personnel à la conduite du changement"...

Est-ce le bon moyen de favoriser l'implication des salariés ? Il est permis d'en douter. En effet, l'engagement de tous dans les processus de transformation n'a de prix que s'il résulte d'une dynamique librement engagée. En faisant de cette implication une contrainte juridique, on risque donc de la dessécher et d'en faire une modalité parmi d'autres de négociations sociales échouant de longue date à provoquer l'intérêt des salariés.

#### PROJET COLLECTIF MOBILISATEUR

Forts de notre expérience de terrain, nous avons la conviction que les processus de changement réussis sont ceux qui parviennent à susciter l'enthousiasme des salariés. Or, celui-ci naît rarement des processus de négociation rigides via des représentants. Il provient plutôt de la libre expression d'un projet collectif mobilisateur dans lequel chacun peut s'investir directement. En matière de changement, comme en bien d'autres, vision et motivation valent bien mieux que réglementation.

Xavier Sabouraud, Jean-Marc Charlet,  
Vincent Saule, Philippe Schleiter

(1) *Prospective du pacte social dans l'entreprise*, rapport d'information réalisé par les sénateurs Joël Bourdin et Patricia Schillinger, 18 janvier 2011, consultable sur [www.senat.fr](http://www.senat.fr).

## ► vu d'ailleurs

"Le management participatif joue un rôle de socialisation du changement." C'est ce qu'a constaté Bénédicte Zimmermann, chercheuse à l'EHESS, en étudiant, dans un récent ouvrage, la chaîne d'assemblage française du constructeur de camions, Bigtrucks <sup>(1)</sup>.

Cette firme suédoise se caractérise par l'implication et la responsabilisation de ses salariés. Comme l'explique le DRH du site, "le poids de cette entreprise, ce sont les personnes. Les machines, ce n'est pas grand-chose. Le savoir, le savoir-faire, nos résultats, c'est essentiellement la capacité à mobiliser les ressources et à développer les compétences, c'est-à-dire à impliquer et motiver les gens."

À cette fin, une attention particulière est portée à la gestion des changements. La méthode repose sur la participation directe des salariés à des groupes de réflexion dans lesquels sont présentés les enjeux des décisions. Il s'agit d'une "procédure d'association en cascade dans laquelle il revient aux personnes concernées de donner un sens pratique aux orientations fixées par la direction." Pour Bénédicte Zimmermann, la méthode n'a que des avantages. "C'est, dit-elle, le meilleur moyen de voir ces orientations appropriées plutôt que contestées." Une façon de souligner qu'en faisant confiance aux hommes, on favorise leur responsabilisation et leur implication.

Ce que travailler veut dire, par Bénédicte Zimmermann, Editions Economica, janvier 2011, 233 p.

## PAROLES D'HOMME(S)

**Le choix de l'action.** "J'ai été élevé dans un milieu d'intellectuel branché des années 70. [...] Très vite, je n'ai pas du tout eu envie de tout cela. Je ne suis pas un intellectuel. Ce qui me fait lever le matin c'est l'action." Guillaume Pepy, Président de la SNCF, *Le Nouvel Économiste*, 03/02/11.

**Éthique du travail.** "Je serai éternellement reconnaissant à mon père de m'avoir inculqué son éthique de travail, même si elle est extrême. On ne le voyait quasiment jamais : les semaines de quatre-vingt heures ne lui faisaient pas peur. Je partage son acharnement à la tâche. Je suis accro au travail. L'inactivité m'angoisse." Ashton Kutcher, Acteur, *Le Figaro Madame*, 11/02/11.

**Pour des élites !** "Le reste du monde a investi dans la formation d'élites qui s'apprêtent à dépasser nos sociétés fatiguées. En Europe, lorsque l'on prononce le mot "élite", l'opinion bien-pensante sort son revolver." Peter Sloterdijk, professeur de philosophie et d'esthétique, *Le Point*, 10/03/11.

**Nouvelle époque, nouveau leader.** "Le leader de demain devra être à la fois créateur de richesses, agile intellectuellement et socialement responsable. Cela nécessite une formation large et pluridisciplinaire. La maîtrise des technologies, des méthodes de management et des 'soft skills' ne suffit pas. Nous devons former des diplômés capables d'autres modes de raisonnement." Patrick Molle, directeur général d'EM Lyon, à l'occasion de la création de Idea School, école de l'innovation, *Les Échos*, 01/03/11.

**"Ce qui fait l'humanité de l'homme et le différencie de l'animal, c'est le fait qu'il ne cesse de se transformer."**

Bernard Stiegler, président de l'IRI (Institut de recherche et d'innovation), *Le Nouvel Économiste*, 24/02/11.

Donner du sens

### ►► ANTICIPER

## La cotraitance, avenir de l'innovation ?

"Nous souhaitons que vous veniez nous voir avec vos grandes idées !" C'est l'invitation que Bob McDonald, patron de Procter & Gamble a récemment lancé aux partenaires et sous-traitants de la multinationale. Comme le précise le *Financial Times*, il entend ainsi renforcer le programme Connect & Develop grâce auquel pas moins de 60 % des nouveaux produits lancés sous la marque P&G ont été développés en coopération avec un partenaire extérieur (1) !

Cette façon de faire est adoptée par un nombre croissant de grandes entreprises. "Dans la course à l'innovation, explique un récent dossier du *Nouvel Économiste*, les firmes font appel à des sous-traitants spécialistes de leur technologie. [...] Cette spécialisation entraîne une réorganisation de la R&D. On passe de la notion de sous-traitance à la notion de cotraitance et de co-innovation (2)." Cette façon de faire se heurte toutefois à des obstacles. "En France, déplorent les experts

en créativité, le concept de cotraitance ne passe pas suffisamment par les sous-traitants de rang 2". Dans une logique de cascade, ceux-ci doivent se contenter de relations avec le sous-traitant de premier rang. Or ces relations reposent davantage sur la pression économique que sur la quête d'innovation. Ailleurs aussi, le problème existe. Le responsable des technologies de P&G, admet ainsi que "le défi est maintenant d'apprendre à mieux travailler avec les petites entreprises".

Pour le relever, les firmes doivent surmonter des résistances organisationnelles et humaines. Celles de PME craignant la sujétion, mais parfois aussi celles de leurs propres services, naturellement portés à perpétuer la "routine" de partenariats bien rodés et peu enclins à abandonner leurs rapports de domination. Preuve que l'adoption de la cotraitance passe aussi par un changement de culture managériale.

**"60 % des nouveaux produits lancés sous la marque Procter & Gamble ont été développés en coopération avec un partenaire extérieur !"**

(1) *Open innovation powers growth*, *Financial Times*, 28/12/10. (2) "Vers la cotraitance", *Le Nouvel Économiste*, 17/02/11.

### ►► APPRENDRE

## La compétence ne suffit pas. Il faut y ajouter l'envie d'agir ensemble !

"Il ne suffit pas d'accroître la compétence pour obtenir la performance." Pour Philippe Korda, expert en stratégie d'entreprise, ce constat implique d'assigner de nouveaux objectifs à la formation (1). En effet, les enjeux auxquels sont confrontées les organisations ont profondément changé.

Le premier est celui du désengagement. Chaque manager a déjà pu le vérifier : "Le fait qu'une personne soit capable de résoudre un problème ne permet en rien de préjuger de la propension de cette personne à passer effectivement à l'action" Si bien que se focaliser sur les capacités ne suffit plus. Il faut aussi développer l'envie d'agir.

Le second enjeu réside dans la dimension collective de la performance, au sein d'organisations dont le fonctionnement repose davantage qu'auparavant sur la coopération. "L'histoire du sport, observe l'auteur, regorge de cas d'équipes constituées de joueurs aux compétences exceptionnelles et qui, pourtant, n'ont pas su s'imposer face à des groupes aux talents plus modestes." Au-delà des compé-

tences, la formation doit donc favoriser l'adoption d'une culture commune gage d'esprit d'équipe et de dynamisme collectif.

Or, comme nous avons pu le constater nous-mêmes, ces nouveaux enjeux se vérifient tout particulièrement à l'occasion des projets de transformation. En effet, lorsqu'il s'agit d'introduire dans l'organisation de nouvelles pratiques, la formation "doit aussi et d'abord contribuer à faire évoluer les habitudes de l'organisation".

Comment ? Notre propre expérience en la matière nous permet de formuler quelques recommandations. Tout d'abord, la formation doit éclairer sur les défis à relever afin de déclencher une prise de conscience quant à la nécessité d'agir. Elle doit aussi prouver que les solutions choisies sont pertinentes et qu'elles vont porter leurs fruits. Enfin, elle doit rassurer les salariés concernés en leur démontrant qu'ils peuvent y arriver, que l'organisation croit en eux. À ces conditions, la formation devient effectivement un puissant levier des projets de transformation.

**"La formation doit aussi et d'abord contribuer à faire évoluer les habitudes de l'organisation."**

(1) *Stratégie et formation. Développer l'atout concurrentiel humain*, par Philippe Korda, Editions Dunod, février 2011, 201 p.

## Pour bien manager à distance, il faut... être proche de ses équipes !

Dans un contexte marqué par la mondialisation, l'externalisation et le développement des nouvelles technologies, le management à distance est en passe de devenir la norme. Selon Ramez Cayatte, auteur d'un ouvrage sur le sujet, "deux managers sur trois sont désormais concernés par cette problématique"<sup>(1)</sup>. Bien entendu, cela ne va pas sans susciter des interrogations sur l'art de diriger et sur la place des managers dans l'organisation.

Pour Henri Isaak, maître de conférence à Paris-Dauphine, "le développement des équipes dispersées en des lieux et dans des espaces-temps différents constitue un nouveau défi pour le management. Le manager de la prochaine décennie doit prendre toute la mesure de cette mutation"<sup>(2)</sup>. Or, selon Maud Degruel, experte de l'association Entreprise & Personnel, les cadres ne sont pas toujours bien armés pour y faire face : "Les pratiques en la matière relèvent encore souvent d'un simple mélange aléatoire de trucs et astuces empruntés ici et là"<sup>(3)</sup>.

**“Le manager à distance doit être doublement expert : expert technique dans le maniement des outils numériques, expert ‘humain’ dans l’intuition, l’écoute du non-dit, l’attention permanente.”**

Pourtant, à mesure que cette façon de faire se répand, les clefs du succès sont mieux connues. Dans un récent dossier, *Les Échos* en donnent la liste : "définir des règles claires, recréer une proximité malgré la distance, instaurer des rituels communs, ne pas renoncer à la présence physique, prendre en compte la dimension humaine et interculturelle"<sup>(4)</sup>. Autant de principes qui soulignent combien la problématique du management à distance est avant tout humaine. Selon Maurice Thévenet, professeur au CNAM et à l'Essec, le "manager à distance" doit en effet être doublement expert : "expert technique dans le maniement des outils numériques, expert 'humain' dans l'intuition, l'écoute du non-dit, l'attention permanente"<sup>(5)</sup>. Si bien qu'une certitude émerge : à mesure que l'éloignement géographique s'accroît, il est nécessaire de resserrer les liens humains. Une façon de rappeler que le management à distance ne saurait reposer sur les seuls process. Sa réussite renforce au contraire le rôle des managers... de proximité.

(1) Manager une équipe à distance, par Ramez Cayatte, Editions Dunod, novembre 2009, 209 p., (2) Cité in *Symbiose*, la lettre de veille et d'analyse de la Société de banque et d'expansion, mars 2011. (3), (4) "Management à distance, mode d'emploi", in, *Les Échos*, 11/02/11. (5) *Le bonheur est dans l'équipe*, par Maurice Thévenet, Editions Eyrolles, janvier 2009, 119 p.

►► COMMUNIQUER

## Le meilleur média, c'est l'homme

"C'est vrai que nous n'avons pas vraiment communiqué sur ce que nous étions en train de faire. Du coup, les gens n'ont pas de vision générale et se sentent exclus. C'est un vrai problème, le défaut d'explication." Ce regret est exprimé par le cadre d'une institution hospitalière publique ayant échoué à faire aboutir sereinement sa nécessaire réforme. Rapporté par le sociologue François Dupuy dans un récent ouvrage sur "la vie quotidienne des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle", il illustre l'importance que revêt la communication dans la mise en œuvre des projets de changement<sup>(1)</sup>.

En l'espèce, plusieurs erreurs fatales ont été commises. Tout d'abord, une communication trop tardive par manque de courage. "Les oppositions ont été à ce point anticipées qu'elles ont conduit les concepteurs du projet à retarder le plus possible le moment de 'dire', quitte, en fin de compte à dire de façon plus ou moins maladroite." La conséquence : un déve-

loppement exponentiel des rumeurs qui galvanisent les opposants et surtout désarment les soutiens potentiels.

**“La première nécessité est de créer des ‘relais’ qui puissent soutenir les initiatives prises et les expliquer.”**

Là réside la plus grave erreur. En effet, comme le note François Dupuy, dans un processus de changement, "la première nécessité est de créer des 'relais' qui puissent soutenir les initiatives prises et les expliquer". Or, dans le cas étudié, faute de les avoir identifiés soutenus et alimentés en informations, ils sont devenus muets et impuissants. Navrant constat : "les soutiens à la réforme étaient nombreux mais éparpillés dans l'organisation, ne se parlaient pas et ne constituaient pas une force sur laquelle on peut s'appuyer".

Conclusion : pour promouvoir un projet sensible dans une organisation, le premier média auquel recourir, ce sont les hommes et les femmes de bonne volonté. Car jamais aucun dépliant, journal ou discours n'égalera leur capacité à expliquer un projet et à mobiliser leurs pairs.

(1) *Lost in Management. La vie quotidienne des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle*, par François Dupuy, Le Seuil, février 2011, 265 p.

## LU POUR VOUS

• Nous avons un énorme défi d'adaptabilité et de flexibilité à relever. Ce que nous avons appris depuis dix ans, c'est que les cycles économiques ne sont pas prévisibles, ils sont violents, rapides. Or nous vivons dans un univers de relation du travail extrêmement rigide, totalement inadapté au temps économique.

Jean-Pascal Tricoire, Président du directoire de Schneider Electric, *Les Echos*, 28/02/11.

...

• Les centres de gravité de l'économie se sont décalés ces dernières années vers l'Asie, en particulier vers la Chine. [...] Comment nos pays "mûrs" vont-ils intégrer cette nouvelle donne ? Nous n'avons ni les revenus des matières premières, ni la main d'œuvre bon marché. Donc je n'ai qu'une réponse : l'innovation.

Hans-Ulrich Engel, directeur financier de BASF, *La Tribune*, 21/02/11.

...

• Il faut prendre le temps de se promener dans l'entreprise, de parler, de communiquer, de montrer qu'il existe un pilote, que le management s'incarne dans une personne. Une attitude qui s'oppose à un mouvement naturel. Les urgences du quotidien, des réunions, des mails... font s'éloigner le manager des salariés. Celui-ci ressent une sorte d'excitation, éprouve le sentiment de tout gérer par les nouvelles technologies, ce qui est un leurre.

Loïck Roche, Directeur Adjoint du Groupe Grenoble École de Management, *Le Nouvel Economiste*, 17/03/11.

95 %

C'est la proportion de jeunes Français qui estiment que "savoir diriger une équipe" est essentiel pour devenir chef d'entreprise. Ils citent ensuite, à 90 %, la nécessité "d'avoir une idée originale", et "d'être créatif".

Source : Sondage OpinionWay réalisé pour L'APCE (Agence pour la création d'entreprises) sur "les jeunes et l'intention entrepreneuriale", janvier 2010.

DISPONIBLE EN LIBRAIRIE

## Le roman vrai du changement

Le changement est une vraie aventure. Il aiguise des sentiments vifs comme la peur ou l'envie et renouvelle profondément les rapports humains. Il révèle ce que chacun a au fond de soi et réserve à ceux qui le mènent son lot d'imprévus et de rebondissements. Il représente donc un excellent sujet de roman.

Ce roman, les associés fondateurs d'Alter&Go Groupe l'ont écrit pour transmettre et témoigner. L'histoire se déroule au sein de Bramatech. Elle décrit comment les membres de cette entreprise aussi imaginaire qu'emblématique du tissu industriel français sont parvenus à surmonter une crise grave en faisant le choix du changement.

### LES MANAGERS, HÉROS MÉCONNUS

À travers ce livre, les auteurs souhaitent partager avec les managers leurs expériences, leur approche, leurs outils, mais aussi leur passion et leur enthousiasme. En accompagnant, depuis plus de 15 ans, des entreprises de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, ils ont en effet acquis une conviction forte : le changement n'est pas nécessairement cette chose aride et désagréable si souvent décrite. Lorsqu'il est conduit avec courage, méthode et enthousiasme, il se révèle également une expérience humaine et managériale aussi enrichissante que stimulante.

Ce livre est aussi un hommage aux managers. En les accompagnant dans des projets de transformation souvent complexes et sensibles, les associés et consultants d'Alter&Go ont appris à les connaître. Ils ont partagé leurs doutes et leurs espérances. Ils ont aussi éprouvé leur détermination et leur énergie. Ce sont eux les vrais héros de ce roman.

### Le Livre du changement

par Xavier Sabouraud,  
Jean-Marc Charlet,  
Vincent Saule,  
et Philippe Schleiter,  
Editions Eyrolles,  
270 pages, 22 €.

Disponible  
depuis le 10 mars.



## ► MOTIVER

# Mieux vaut offrir un métier que garantir un emploi

"Toutes les entreprises qui essaient d'émouvoir leurs salariés en leur parlant de croissance et de rentabilité se trompent et échouent car très rares sont ceux qui tombent amoureux d'un taux de croissance. Si ces éléments peuvent mettre du piment dans la fonction, ils ne suffisent pas à créer de la motivation", souligne Alan Fustec, enseignant à HEC et Dominique Sappey-Marinier, chercheur en neurosciences dans un récent ouvrage.

Dès lors, comment obtenir le Graal managériale de la motivation ? Pour les auteurs, cela exige de réhabiliter la notion de métier voire même de retrouver le lien entre arts et métiers. "Le concept de métier a perdu de sa superbe, déplorent-ils. Il cède la place à celui d'emploi, de poste, de job." Or, cela n'est pas neutre pour la pratique managériale. En effet, "l'une des profondes différences entre l'art-métier et l'emploi est le détachement émotionnel. Le métier est un pan de soi-même, l'emploi un moyen de gagner sa vie. Charge à l'entreprise de retisser les liens entre l'identité des salariés et leur activité."

(1) *Manager la génération Y avec les neurosciences*, par Alan Fustec et Dominique Sappey-Marinier, Éditions Eyrolles, janvier 2011, 263 p.

Gare à une illusion ! "En aucun cas, la solution ne pourrait résider dans des campagnes de communication. Le chantier est beaucoup plus ambitieux." Il est organisationnel et managérial puisqu'il s'agit, ni plus ni moins, de "détayloriser" l'entreprise pour permettre à chacun d'exercer un métier plutôt que de simplement occuper un poste.

**"L'une des profondes différences entre le métier et l'emploi est le détachement émotionnel. Le métier est un pan de soi-même, l'emploi un moyen de gagner sa vie."**

De grands mots qui recouvrent, en réalité, une nouvelle façon, simple et concrète, d'envisager l'activité de ses salariés sans rêver au retour des corporations... Ainsi, "l'emploi d'une préparatrice en pharmacie peut être conçu comme creux et sans intérêt : lire l'ordonnance, aller les chercher en rayon, puis encaisser. Mais on peut aussi faire en sorte qu'au fil de sa carrière, la préparatrice approfondisse ses connaissances et exerce un beau métier : conseil en santé."

Gagnant ainsi en estime de soi, en intérêt pour sa tâche, elle n'en sera que motivée. Moralité : pour motiver les salariés, notamment à l'occasion d'un projet de changement, garantir un emploi ne suffit pas. Mieux vaut offrir un métier !

Moralité : pour motiver les salariés, notamment à l'occasion d'un projet de changement, garantir un emploi ne suffit pas. Mieux vaut offrir un métier !

## ► S'ENGAGER

# Le changement doit avoir une fin (et même deux !)

"Au cours des années 1990, notre représentation du changement s'est modifiée. De réponse à une situation exceptionnelle supposant un effort d'adaptation résolu, le changement est devenu une seconde nature de l'organisation moderne", observe Olivier Vassal, membre du Centre d'études et de prospective stratégique (CEPS) dans un récent ouvrage.

Or, cela contribue bien sûr à "rendre sa gestion de plus en plus compliquée" en raison de la lassitude des salariés. En effet, pourquoi s'engager dans une réforme si l'on sait qu'elle sera aussitôt suivie par une seconde, voire une troisième, parfois même avant

que la précédente ait porté ses fruits ? C'est la première leçon : pour susciter l'engagement des salariés, le changement doit être vécu comme un moment exceptionnel. Il doit avoir une fin.

Mais il doit aussi et surtout avoir une fin, au sens de "finalité". Or, pour Olivier Vassal, ici aussi, les défaillances sont nombreuses. "La crise du sens dont on parle tant est d'abord une crise du 'pourquoi'. Au niveau collectif, elle se traduit par l'incapacité d'un dirigeant à formuler un projet authentique et à entraîner ses collaborateurs ; au niveau individuel, c'est l'incapacité à donner une justification à ses efforts, voire à ses renoncements ou ses sacrifices."

De la sorte, l'auteur se livre à un salutaire rappel : le changement ne peut pas être une fin en soi. Pour aboutir, il doit être un moyen de mobiliser au service du collectif.

(1) *Quand le don de soi ne va plus de soi...*, par Olivier Vassal, Editions Pearson, février 2011, 199 p.