

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

Vaincre la peur de l'échec pour aller de l'avant

"Le succès, c'est d'aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme." Dans le contexte économique actuel, cette formule de Winston Churchill illustre la nouvelle posture du monde managérial à l'égard de l'échec. Fini le culte fallacieux de leader prétendument infaillible qui caractérisait la période de croissance ! Le nouveau *must* managérial consiste à accepter les échecs pour mieux les surmonter et même en tirer parti.

CÉLÉBRER AUSSI SES ÉCHECS

Comme souvent, ce changement d'attitude nous vient des États-Unis. Dans sa dernière édition, la *Harvard Business Review* lance ainsi cette injonction : "il est temps pour les managers de se confronter au tabou de l'échec"⁽¹⁾. Pour Alan G. Lafley, ancien PDG de Procter&Gamble, le tabou n'est déjà plus de mise : "Je vois mes échecs comme des cadeaux", déclare-t-il. Et de préciser : "Mes échecs ont tous contribué à mon développement. [...] Mon expérience m'induit à penser que l'on apprend beaucoup plus d'un échec que d'un succès."

Autre signe des temps, voici quelques semaines, Microsoft a organisé, en France, sa première "Fail conférence" : une réunion entièrement dédiée à l'échec⁽²⁾ ! Avec, en fil rouge, cette sentence de son fondateur Bill Gates : "C'est bien de célébrer ses succès, mais c'est plus important de tirer des leçons de ses échecs." Pas de quoi impressionner la nouvelle génération de dirigeants de l'économie numérique, qui va encore plus loin ! "Chez Google, nous célébrons nos échecs", affirme ainsi Eric Schmidt patron du célèbre moteur de recherche. "Nous sommes, explique-t-il, une compagnie où il est tout à fait normal d'essayer quelque chose de très difficile, de ne

pas réussir, d'apprendre de cet échec et de l'appliquer à un autre projet."⁽³⁾

RISQUER POUR INNOVER ET POUR GAGNER

Autrement dit, il ne s'agit pas seulement d'apprendre des erreurs passées mais d'accepter par avance les éventuels échecs à venir afin de favoriser la prise de risque indissociable de tout processus d'innovation. Pour faire passer le message, on exhume des citations de chercheurs et d'entrepreneurs célèbres. On rappelle que pour Albert Einstein, "une personne qui n'a jamais commis d'erreur n'a jamais innové" et l'on cite Jack Welch, PDG mythique de General Electric estimant que "punir l'échec est le meilleur moyen pour que personne n'ose".

Gare toutefois à ne pas restreindre cette attitude au seul domaine de l'innovation technologique ! Car la peur de l'échec se manifeste en fait à chaque fois qu'un dirigeant ou un manager est confronté à une décision importante. Ainsi, lorsqu'un changement s'impose. "Il faut se donner le droit à l'échec, sinon on ne change jamais rien", avertit Christopher Baldelli, PDG de RTL.

Nous l'avons nous-mêmes vérifié à de maintes reprises : la crainte d'échouer tue l'esprit d'initiative, favorise l'immobilisme et finit par provoquer la paralysie de toute l'organisation. Face à l'échec, l'enjeu n'est donc pas seulement de modifier nos pratiques managériales, mais de changer d'état d'esprit. L'urgence ? Se rappeler que la prise de risque constitue l'acte entrepreneurial par nature. Aujourd'hui plus que jamais, pour gagner... il faut oser !

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

(1) "The failure issue", *Harvard Business Review*, avril 2011. (2) La première "Fail conference" organisée par Microsoft peut être visionnée en ligne à cette adresse : www.microsoft.com/showcase/fr/fr/details/d86e70e0-2dff-456b-8989-b9df548a40c0 (3) *Enjeux-Les Échos*, mars 2011.

► vu d'ailleurs

"Seuls 29% des managers français estiment que participer à la conduite du changement constitue une opportunité professionnelle", selon une étude réalisée par le cabinet de recrutement Mercuri Urval. Or, quelque 95 % de leurs homologues allemands, 94 % des Italiens et 87 % des Espagnols pensent de même... Comment expliquer une telle disparité ?

Pour les auteurs de l'enquête, la réponse réside dans la peur de l'échec qui tétanise les managers français. "La crainte de ne pouvoir atteindre les multiples objectifs, de ne pas être à la hauteur et de ne plus rien maîtriser

explique cette attitude de scepticisme chez les managers français", analysent-ils.

Impossible de ne pas y voir une confirmation de nos propres convictions : le manque d'enthousiasme constitue bel et bien, dans notre pays, l'un des principaux freins aux projets de changement. Si bien que, pour les mener à bien, il convient de les présenter non comme une épreuve - voire comme une mise à l'épreuve de ceux qui auront à le conduire... - mais comme un défi à relever collectivement. Un tout autre état d'esprit !

(1) "La réticence des managers français face aux réorganisations au sein de l'entreprise", mars 2011.

PAROLES D'HOMME(S)

Exigence et respect. "Ce sont surtout les valeurs de Michelin qui me séduisent. Elles sont très fortes et si vous n'adhérez pas, vous ne pouvez pas rester. Ici, c'est le respect qui compte le plus. Les entreprises ne supportent plus d'être dirigées par des patrons qui ne respectent pas l'humain." Jean-Dominique Senard, nouveau gérant de Michelin, *Le Parisien économie*, 16/05/11.

Quête d'excellence. "Je travaille beaucoup, je prépare énormément, j'ai trop de respect pour ce métier pour laisser place à l'improvisation. D'ailleurs, si l'on ne travaille pas, on s'appauvrit, on devient vide et inintéressante." Marion Cotillard, actrice, *Le Figaro Madame*, 07/05/11.

La force de la passion. "L'entrepreneur passionné aime ce qu'il fait. Car dans les moments difficiles, cela aide à se transcender pour surmonter les problèmes. Un entrepreneur passionné finit toujours par s'en sortir." Olivier de Sauve, PDG de Semences du Puy (Vente de graines et semences d'arbres), *Entreprendre*, mai 2011.

La curiosité, belle qualité. "Je ne garde pas les stagiaires qui ne posent pas de questions. C'est cette curiosité permanente qui fait la différence entre individus. Elle ne s'enseigne pas assez. Chaque individu a en soi une faculté particulière qu'il doit cultiver. Ensuite, le positif envahit tout le reste de son être..." Françoise Leschemelle, présidente de FSR (Foncière Sagesse Retraite), *Entreprendre*, mai 2011.

«À l'heure de la montée des incertitudes, dans tous les domaines, l'optimisme seul est à même de faire bouger la société dans le bon sens. C'est une façon d'agir sur le monde, d'interagir avec le monde, d'être au monde.»

Philippe Gabillet, directeur académique de l'European Executive MBA, *Le Nouvel Économiste*, 05/05/11.

► ANTICIPER

Vers un monde plus empathique et... concurrentiel !

"L'humanité se trouve à l'aube d'une étape cruciale : le triomphe de l'empathie." C'est du moins la thèse défendue par Jeremy Rifkin, président de la Foundation on Economic Trends de Washington dans un récent ouvrage⁽¹⁾. De ce côté-ci de l'Atlantique, ses accents messianiques ont décontenancé⁽²⁾. Difficile en effet de croire que les technologies numériques vont provoquer l'émergence d'un "nouvel âge de l'humanité" venant clore l'ère de la raison ouverte par les Lumières...

Reste que certaines observations de l'auteur méritent probablement davantage qu'un haussement d'épaule. Ainsi des pages consacrées à l'impact conjugué des nouvelles technologies et de la sensibilité contemporaine sur nos façons de travailler. Rifkin estime en effet que "le nouveau mode de pensée non hiérarchique et coopératif de la jeune génération, commence même à pénétrer lentement à l'intérieur des organisations". Il souligne que "des entreprises de plus en plus nombreuses abandonnent les vieilles structures pyramidales et les chaînes de commandement verticales chères au management du XX^e siècle" pour le rem-

placer par "des dispositifs de coopération en réseau, en partie pour s'ajuster au nouveau potentiel productif et aux nouvelles opportunités commerciales qu'offrent les technologies de l'information et de la communication".

"Un mode de pensée non hiérarchique et coopératif commence à pénétrer à l'intérieur des organisations."

Des observations difficilement contestables. Une récente étude réalisée par IBM auprès de quelque 3.000 entreprises dans le monde confirme ainsi l'intérêt croissant pour des modèles plus coopératif de création de valeurs⁽²⁾. Selon celle-ci quelque 61 % des directeurs des systèmes d'information menant des projets de transformation ont pour objectif de "simplifier les relations de leur entreprise avec ses partenaires extérieurs".

Pas sûr que cela suffise à établir l'émergence de la "nouvelle conscience biosphérique" annoncée par Rifkin... Car les entreprises qui misent sur l'empathie et la coopération n'ont, in fine, qu'un seul objectif : renforcer leur compétitivité par rapport à leurs concurrents. Risquons donc notre propre prophétie en pronostiquant l'avènement d'un monde mû à la fois par l'empathie et la compétition !

(1) *Une nouvelle conscience pour un monde en crise. Vers une civilisation de l'empathie*, par Jeremy Rifkin, Éditions Les Liens qui Libèrent, avril 2011, 648 p. (2) Voir notamment "Le temps des gourous", par Alain-Gérard Slama in *Le Figaro Magazine*, 09/05/11 et "L'empathie empâtée" in *Le Monde*, 12/05/11. (3) "The Essential CIO. Insights from the Global Chief Information Officer Study", mai 2011.

► APPRENDRE

Transformations et formations doivent aller de concert

"Le marché de la formation professionnelle est en plein changement", remarque le magazine *Courrier Cadres*⁽¹⁾. Parmi les évolutions relevées : "la montée en puissance des formations comportementales qui sont privilégiées au détriment des formations métier pures". Un choix qui, selon les experts, s'explique par la nécessité de relever le défi d'une vie professionnelle moins linéaire. "Les compétences relationnelles et le savoir-être d'un bon manager dépassent le cadre de son travail. Ainsi, un manager évoluant dans quelques années au sein d'une autre entreprise développera toujours les mêmes aptitudes quel que soit son poste", souligne une étude sur les tendances 2011⁽²⁾.

"Pour faire face aux mutations qui affectent leur univers professionnel, 46 % des cadres se disent disposés à financer par eux-mêmes leur formation."

Peu avant, une autre étude, réalisée par l'Ifop, avait confirmé l'intérêt croissant des cadres pour la formation dans un contexte économique incertain. Selon celle-ci, quelque 66 % des cadres français voient la formation comme "un moyen de développer leurs compétences professionnelles". Plus significatif encore de leur engagement : 46 % d'entre eux se déclarent "disposés à financer par eux-mêmes leur formation"⁽³⁾.

Autant de résultats qui confirment que, pour faire face aux nombreuses mutations qui affectent leur univers professionnel, les salariés français sont demandeurs de formations adaptées. Dans "transformation", il y a... "formation".

(1) *Courrier Cadres*, mars 2011 ; (2) *Panorama 2011 des tendances de la formation professionnelle*, réalisé par CSP Formation. (3) "La formation professionnelle vue par les salariés", sondage Ifop pour Kelformation.com, mars 2011.

Tête dans les étoiles et pieds sur terre : la méthode Pépy pour changer la SNCF

Diriger la SNCF n'a rien d'une sinécure ! "L'année écoulée n'aura rien épargné à Guillaume Pépy, relève le magazine *Management*. Aux grèves de septembre ont succédé la neige et son cortège d'incidents. Et enfin les vols de cuivre et les sabotages." Une succession de crises conjoncturelles d'autant plus difficiles à surmonter qu'elles se rajoutent à des changements structurels cruciaux. "Passer de la gréiculture à la culture de la négociation, basculer une vaste partie de la commercialisation sur Internet, passer d'une situation de monopole à un marché concurrentiel, assumer des missions de service public sans menacer la rentabilité, donc les investissements" : comme le souligne *Le Nouvel Economiste*, l'agenda de la SNCF est déjà passablement chargé !

Dès lors, comment son PDG s'y prend-il pour mener de front ces chantiers et maintenir ses équipes sous tension ? "La difficulté, répond Guillaume Pépy, c'est de voir loin et simultanément de près : la tête dans les étoiles, pour inventer le service de demain, et les pieds sur terre pour la réalité d'aujourd'hui. Ma seule réponse : avoir un projet de transformation suffisamment fort, emblématique et

intense pour que les salariés certes traitent l'urgence mais se sentent aussi portés par un projet d'avenir."

Le principal risque pour le dirigeant ? Perdre le contact avec la réalité. "Dans mes responsabilités, analyse lucidement Guillaume Pépy, il y a les états-majors et les sièges. La moquette, la lumière, les réunions : tout cela est faussement sécurisant : vous avez l'impression

d'avoir une sorte de joystick pour diriger l'entreprise. La vraie question c'est : quelle est la tringlerie derrière ce joystick et qu'est-ce qui va réellement se produire sur le terrain ?" Pour le savoir, un seul moyen : aller sur le terrain ! Le PDG de la SNCF affirme s'y rendre au minimum une journée et demi par semaine. Pas pour le plaisir de serrer des mains, mais pour établir un diagnostic juste sur l'éventuel décalage entre "ce que je décide, ce que je vois en haut et conçois" et "la réalité vécue" par les salariés, les partenaires et bien sûr les clients. Salubre rappel : le rôle de dirigeant ne se limite pas à prendre les bonnes décisions. Il consiste aussi à s'engager physiquement pour qu'ils aboutissent. À la SNCF comme ailleurs, sans engagement des dirigeants, les plus beaux projets restent toujours à quai !

"Sans engagement des dirigeants, les plus beaux projets restent toujours à quai !"

(1) *Management*, mai 2011. (2) *Le Nouvel Économiste*, 03/02/11.

►► COMMUNIQUER

Pour soigner sa réputation, la communication ne suffit pas

Pour les organisations, soigner sa réputation n'est pas le signe d'un penchant narcissique. Comme l'explique Philippe Gohaud, Président du Directoire de la Société de Banque et d'Expansion (SBE) "une marque honorablement connue, dope les ventes, facilite l'implantation territoriale et les projets d'infrastructures, dynamise le recrutement, renforce la fierté et la motivation des salariés. La réputation crée de la valeur et fait partie du capital immatériel de l'entreprise (1)."

Toutefois, pour jouir d'une bonne réputation, encore faut-il ne pas en avoir une vision superficielle ! En effet, comme le soulignent William Lebedel et Laurent Reynes, correspondants français du Reputation Institute de New York, "la réputation n'est pas ou plus un

enjeu qui concerne la seule direction de la communication. Toutes les fonctions clés de l'entreprise sont concernées et contributrices : la DRH, les ventes et le marketing, la communication, la finance, etc (2)."

"La bonne réputation, dope les ventes, facilite les projets d'infrastructures, dynamise le recrutement, et renforce la fierté des salariés."

Pour ces experts, soigner sa réputation "nécessite une approche transversale" et une forte mobilisation des collaborateurs puisque "ce sont souvent les premiers ambassadeurs de l'entreprise." Si

bien que la quête de réputation constitue une question managériale à part entière. On ne saurait mieux souligner que, dans l'entreprise, les questions de communication et de management ne peuvent être dissociées. Aussitôt qu'un projet d'envergure est lancé, les unes et les autres doivent être pensées conjointement.

(1) *Symbiose*, (La lettre de veille et d'analyse de la Société de Banque et d'Expansion), avril 2011. (2) "La réputation, nouveau levier managérial", in *Les Échos*, 08/03/11.

LU POUR VOUS

- Le plus important au lancement d'une entreprise n'est pas l'idée mais celui ou ceux qui la portent. [...] Les PME d'hypercroissance sont celles dont le management sait réunir les hommes et les femmes autour d'un projet qui les transcende et dont le résultat sera bien supérieur à la seule addition des compétences.

Jean-René Boidron, vice-président de *CroissancePlus*, *Le Nouvel Economiste*, 05/05/11.

...

- Nous en France on ne risque jamais rien ! On est le seul pays du monde à zéro risque ! [...] Alors forcément, dès qu'il arrive une catastrophe quelque part, vu d'ici, c'est la fin du monde ! On est à l'inverse des Japonais. Comme on ne risque rien, on s'affole de tout !" Michel Serres, philosophe, *Entreprendre*, mai 2011.

...

- Je suis optimiste. Parce que, si le mal est en nous, les solutions le sont aussi. C'est la France d'en haut qui nous a fait tomber si bas. C'est la France d'en bas qui nous fera remonter la pente, celle des territoires, qui va innover et nous sauver, à condition que l'on cesse de brider les initiatives par des réglementations étouffantes. Le potentiel d'innovation existe en France, plutôt dans l'aval que dans l'amont. Moins dans la technologie que dans l'organisation.

Michel Godet, professeur au Conservatoire national des arts et métiers, membre du Conseil d'analyse économique, *L'Expansion*, mai 2011.

84 %

C'est la proportion de DRH et de dirigeants d'entreprises qui estiment que la promotion du bien-être psychologique des salariés au travail est aujourd'hui un thème de préoccupation majeur pour les entreprises. 75 % y voient un moyen majeur d'améliorer les relations internes à l'entreprise.

Source : "Le regard des dirigeants sur les risques psychosociaux", sondage réalisé par l'Ifo pour Pysa et Humanis, mars 2011.

52 conseils éternels pour entreprendre et innover

D'après les maximes de Baltasar Gracián

par Jacques Birol, Éditions Diatino, mars 2011, 182 p., 20 €.

“Ce qui est facile doit s’entreprendre comme si c’était difficile ; et ce qui est difficile comme si c’était facile. Quant aux grands projets, il n’y faut pas raisonner, il suffit de les embrasser quand ils se présentent, de peur que la considération de leur difficulté ne les fasse abandonner.” C’est l’une des 52 maximes présentées par Jacques Birol, créateur de nombreuses entreprises et enseignant à HEC, pour libérer le goût d’entreprendre et d’innover. Rédigées au XVII^e siècle par le penseur jésuite espagnol Baltasar Gracián, elles démontrent combien sont éternels les obstacles que doivent surmonter les hommes d’action.

Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?

sous la direction de Paul Bouffartigue, Charles Gadea et Sophie Pochic, Éditions Armand Colin, mars 2011, 346 p., 25 €.

“Banalisation des cadres”, “panne de l’ascenseur social”, “crise des classes moyennes”, “déclassement des jeunes diplômés”... Une quarantaine de sociologues se sont penchés sur les craintes ressenties aujourd’hui par les cadres et les classes moyennes. Une conviction émerge : si les classes moyennes ne disparaissent pas, en revanche elles se transforment sous l’effet des mutations économiques, sociales et managériales en cours.

La confiance en gestion

par Anne Gratacap et Alice Le Flanchec, Éditions De Boeck, février 2011, 232 p., 27,55 €.

“La confiance est au cœur de toutes les problématiques relatives à la coopération des hommes et des femmes au sein des organisations”, écrivent les auteurs. À travers de nombreux exemples et études, ils démontrent que, pour fonctionner efficacement et harmonieusement, l’entreprise ne peut compter exclusivement sur l’établissement de règles, de procédures et de chartes. Véritable nœud de relations, elle doit y ajouter cet élément bien plus délicat à obtenir et à conserver qu’est la confiance.

► S'ENGAGER

Pas de communauté sans autorité !

Avec la crise, l’entreprise communautaire humaine fait son grand retour. Ancien patron de TNT Express France, et actuel président du groupe Sarbec Cosmetics, Éric Jacquemet remarque ainsi, dans un récent ouvrage, que “face à une conjoncture difficile, les membres de l’entreprise veulent avoir le sentiment qu’ils font bloc et qu’ils constituent une équipe soudée face aux turbulences. Ils souhaitent que l’entreprise se comporte comme une communauté dont les membres sont unis par des objectifs partagés et des liens fraternels.”

Partisan déclaré d’une vision humaniste de l’entreprise, l’auteur met toutefois en garde contre toute interprétation lénifiante de ce mode de management. “L’appartenance à

une communauté, souligne-t-il, se traduit par des droits mais aussi par des devoirs. Si l’entreprise est une communauté, cela signifie que ses membres sont liés par des obligations réciproques et la poursuite d’un projet commun. Dans ce contexte, l’engagement de chacun est requis.”

Autre précision d’importance : “Communauté rime avec fraternité et solidarité mais aussi avec autorité.” Envisager l’entreprise sous la forme d’une communauté humaine exige des dirigeants qui remplissent leur rôle. Lequel ? Garantir l’équité bien sûr, mais surtout transmettre “une vision qui donne envie d’aller de l’avant”. Façon de dire que, pour unir les membres de l’entreprise, la passion vaut bien mieux que la compassion !

“Pour unir les membres de l’entreprise, la passion vaut bien mieux que la compassion.”

(1) *L’homme au cœur de l’entreprise*, par Eric Jacquemet, Éditions d’Organisation, avril 2011, 164 p.

► MOTIVER

La compétition, carburant de la motivation

“Que ce soit sur un terrain de sport, dans une salle de classe ou au travail, la rivalité modifie la chimie corporelle, mais aussi la façon de penser et de se comporter” souligne un récent dossier de la revue *Cerveau & Psycho* consacré à la psychologie de la compétition. Exemple : des chercheurs de l’Université Northumbria en Grande-Bretagne “ont observé des concentrations de testostérone bien plus élevée chez les joueurs de football se préparant à jouer contre une équipe qu’ils considéraient comme une rivale importante que chez les joueurs affrontant une équipe plus faible.” Bien entendu, cela n’est pas sans effet sur la performance.

Professeur de management à New York University Stern School of Business, Gavin Kilduff a, de son côté, mesuré, dans un club d’athlétisme, que les athlètes se surpassent lorsqu’ils sont en présence d’un rival. “La simple présence d’un rival peut faire gagner 20 à 30 secondes sur une course de cinq kilomètres.” Une découverte évidemment trans-

posable sur le terrain de l’entreprise. “Les managers, écrit Gavin Kilduff, pourraient essayer de galvaniser leurs employés en jouant de la rivalité avec des firmes concurrentes.” Et

“En athlétisme, la simple présence d’un rival peut faire gagner 20 à 30 secondes sur une course de cinq kilomètres.”

de souligner l’effet stimulant pour l’innovation de la rivalité opposant les fabricants de puces électroniques Intel et AMD.

Le chercheur incite toutefois à la plus grande prudence dans le maniement de ces ressorts psychologiques. En effet, “la rivalité peut aussi induire des comportements irrationnels tels que le sacrifice de ses propres bénéfices pour limiter ceux de l’autre, le refus de coopérer avec un rival même lorsque cela est bénéfique, voire inciter à des comportements immoraux pour l’emporter à tout prix”...

Dès lors que faire ? Probablement s’en tenir à la saine émulation tout en évitant la personnalisation excessive des enjeux qui caractérise la rivalité. Et surtout s’abstenir de susciter la rivalité au sein de ses propres employés. Car, en entreprise, la clé de la performance, c’est l’esprit d’équipe !

(1) *Cerveau & Psycho* n°44, mars-avril 2011. (2), *The Psychology of Rivalry : A Relationally-dependent Analysis of Competition*, sous la direction de Gavin J. Kilduff est librement téléchargeable sur le site Internet de l’Université de New York à l’adresse suivante : <http://w4.stern.nyu.edu/faculty/facultyindex.cgi?id=582>.