

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

### L'expatriation : un désir de relever de nouveaux défis

Qui a dit que nos contemporains étaient frileux, casaniers et rétifs au changement ? Un sondage réalisé récemment par l'Observatoire de l'expatriation démontre au contraire que nombre de cadres ont soif de nouveaux défis et horizons (1).

#### ENTHOUSIASME ET MOTIVATION

Le premier fait saillant de l'enquête est l'enthousiasme des futurs expatriés. Ces derniers voient en effet dans leur départ "une occasion de progresser" (92 %), "une opportunité à saisir" (89 %) ou encore "une possibilité de rompre avec le quotidien". Seuls 17 % la considèrent comme "une contrainte liée à des impératifs professionnels".

Or ces cadres ne sont pas naïfs pour autant. Simultanément, ils perçoivent clairement que "pour réussir, les défis seront nombreux et qu'il ne sera pas forcément facile d'y répondre". Ils savent qu'en changeant d'environnement, de collègues et de missions, ils ne pourront plus vivre sur leurs acquis et devront à nouveau faire leurs preuves... Mais, contrairement à une idée reçue, il semble que ce sont justement ces challenges qui décuplent leur motivation !

#### UN PUISSANT DÉSIR DE NOUVEAUX HORIZONS

Un signe ne trompe pas : 39 % des futurs expatriés se vivent comme des "explorateurs" et 33 % comme des "aventuriers". Et ce sentiment ne les abandonne pas une fois l'expatriation accomplie. De retour au pays, ils estiment en effet qu'elle "fait évoluer les repères culturels" (80 %) et "permet

l'apprentissage d'autres règles du jeu" (73 %). Surtout, 70 % affirment avoir fait une surprenante découverte : "ils aiment être confrontés à des modes de pensée et d'action qui bousculent leur confort".

#### FAIRE RIMER CHANGEMENT AVEC AVENTURE

De telles observations méritent bien sûr d'être méditées par les dirigeants et les managers confrontés à la nécessité de mettre en œuvre des changements. Elles démontrent en effet que, contrairement à une idée reçue, les hommes et les femmes de l'entreprise peuvent prendre du plaisir dans la rupture des routines intellectuelles et professionnelles qui constituaient jusque-là leur quotidien.

Comment l'expliquer ? Probablement par les valeurs positives associées à l'expatriation. Les cadres voient en effet celle-ci comme un changement radical porteur de difficultés, mais aussi comme une opportunité à saisir et une preuve de confiance de leur hiérarchie.

A notre sens, c'est là l'une des clefs de la réussite : présenter les projets de transformation sous un jour positif comme des défis exaltants à relever ensemble. C'est possible, car il n'est guère indispensable de se rendre aux antipodes pour vivre des moments exceptionnels. Lorsqu'on s'investit dans des projets professionnels audacieux, l'aventure commence chaque matin en franchissant le seuil de son bureau !

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

(1) "Observatoire de l'expatriation 2011" réalisé par l'institut BVA avec Berlitz International Consulting, librement téléchargeable sur [www.bva.fr](http://www.bva.fr).

## ► vu d'ailleurs

La mobilité a la cote parmi les travailleurs français. Selon une enquête réalisée par le cabinet de recrutement international Kelly Services quelque 80 % d'entre eux seraient "prêts à déménager pour trouver un poste attractif".

Preuve que l'impératif de mobilité et d'adaptabilité progresse dans la société, les plus jeunes sont aussi les plus volontaires. Tandis que 86 % des 18-29 ans sont prêts à partir, c'est le cas de 75 % des 30-49 ans et de 66 % des 50-65 ans. Autre donnée significative : parmi les personnes se déclarant prêtes à déménager, 33 % pourraient le faire dans un autre pays ou un autre continent.

Enfin - et là réside l'un des enseignements les plus remarquables de l'étude, cette quête de nouveaux horizons est avant tout une quête de nouveauté. "Pour 81 % des sondés, remarquent les experts, la volonté de partir travailler à l'étranger est conduite par un désir d'expérience".

Au-delà de la mobilité géographique en tant que telle, ce que recherchent les salariés, c'est donc l'opportunité de sortir d'une certaine routine professionnelle pour maintenir leur "envie". Et si, l'un des grands enjeux managériaux était de répondre à ce désir au quotidien ?

(1) Enquête "Kelly Global Workforce Index", avril 2011..

**Halte au clonage !** “À rebours de schémas bien ancrés, nous devons cesser de recruter des clones. Car, trop souvent, lorsqu'elle recrute, l'entreprise va jeter son dévolu sur le parfait sosie du collaborateur qu'elle cherche à remplacer. Cette vision du recrutement ne fait plus sens à l'heure où les compétences évoluent et où certains métiers disparaissent tandis que d'autres n'existent pas encore. C'est pourquoi j'ai la conviction qu'au lieu de privilégier la sécurité, nous devons prendre des risques. Et donner des perspectives.” François Béharel, président de Randstad France, Les Échos 01/07/2011.

**Cultiver sa “raison d’être”.** “Les entreprises doivent donner du sens à leur action en mettant en avant leur ‘raison d’être’. Les Anglo-Saxons l'appellent le ‘corporate purpose’. Les entreprises qui ont su définir une mission forte avec des engagements précis prenant en compte l'ensemble de la société sont celles qui savent en effet le mieux fidéliser et le mieux motiver leurs collaborateurs.” Philippe Pailliant, président du bureau parisien de l'agence de conseil en relations publiques Burson-Marsteller, Stratégies, 23/06/11

**Supériorité des contacts humains !** “Il faut ‘ré-enchanter’ le client, se remettre en question, recréer la relation client...physiquement et non par e-mail. Curieusement dans notre monde moderne, ce sont les bonnes vieilles méthodes qui marchent le mieux !” André Rouvière, PDG d'Optitude, Entreprendre, juin 2011.

**“Ne confondez pas argent et motivation. Les collaborateurs ont soif de respect, d'opportunités, de conquêtes. Partagez vos plus grands défis avec vos collaborateurs et chargez-les de les résoudre. Aucun salaire ne les motivera autant.”**

Vineet Nayar,  
PDG de HCL Technologies  
Les Échos, 07/06/11

► ANTICIPER

## Vers des entreprises “cosmopolites et enracinées” ?

“Il n'y a pas de marché mondial des PDG, à l'exception de quelques très rares cas. Il n'y a même pas de marché européen des PDG. La valeur d'un patron reste très liée à son pays d'origine, ses réseaux, sa langue maternelle, sa connaissance du secteur, ses clients,

sa culture nationale. Un patron, sur ce point, n'est pas un footballeur qui peut jouer dans n'importe quelle équipe”, écrit Philippe Villemus, ancien président d'Helena Rubinstein (Groupe L'Oréal) et professeur à Sup de Co Montpellier<sup>(1)</sup>.

De la sorte, il s'inscrit dans un profond mouvement de redécouverte de l'importance des cultures nationales dans la vie économique. Ainsi, dans un récent numéro de la Harvard Business Review, Pankaj Ghemawat, professeur de management stratégique estime également qu'il faut rompre avec la fiction d'un “monde plat” popularisée par Thomas Friedman<sup>(2)</sup>.

Pour cet expert d'origine indienne enseignant à l'IESE Business School de Barcelone, mondialisation ne rime pas avec uniformisation si bien que, dans les affaires aussi, “les différences ont encore de l'impor-

tance”. Son credo : rappeler que “les entreprises ont de profondes racines tout comme leurs clients, employés, actionnaires et fournisseurs”. D'où un nécessaire changement de posture : “le succès global exige des firmes qu'elles prennent en compte la

diversité et la distance plutôt que de faire comme si elles n'existaient pas ou de chercher à les éliminer, car nier les identités ne les rend pas plus faciles à gérer”, écrit Pankaj Ghemawat. Et de lancer un pari : l'avenir appartiendra à des firmes à la fois “cosmopolites et enracinées”.

En termes de culture d'entreprise, cela signifie notamment qu'il convient de tourner le dos au “modèle de la citoyenneté globale souvent implicite dans la rhétorique managériale” pour redécouvrir que les hommes et les femmes de l'entreprise sont des êtres incarnés qui ont une histoire, et une identité nullement réductibles à des schémas abstraits. Au plan managérial, les préconisations de Pankaj Ghemawat constituent donc une nouvelle manifestation du puissant courant visant à replacer l'humain au cœur du management.

(1) Challenges, 23/06/11 ; “The Cosmopolitan corporation”, par Pankaj Ghemawat, Harvard Business Review, mai 2011.

► APPRENDRE

## Participation, formation... transformation !

“Lorsqu'ils ont leur mot à dire sur les processus qui les affectent, les managers sont mieux à même de s'y investir”. Partant de ce constat, Denis Cristol, responsable de la formation continue chez Advancia-Negocia (grandes écoles de la CCI de Paris) plaide, dans un récent ouvrage, pour une intégration des salariés dans le pilotage des formations qui les concernent<sup>(1)</sup>. Sa conviction : “les salariés ne doivent pas uniquement être pris pour cible d'un objectif d'apprentissage sous peine de se sentir inféodés à un processus auquel ils adhèrent par la force”.

Une remarque qui vaut particulièrement lors des formations venant en appui d'un projet de transformation. En effet, “l'implication dans une instance de pilotage renforce la maîtrise d'usage et la dimension participative

utile dans les moments de transformation des organisations”.

L'auteur donne ainsi l'exemple d'une entreprise de transport urbain décidée à “reconquérir ses lignes de bus” en transformant en profondeur ses pratiques d'accueil des voyageurs et ses organisations de travail. Dans un tel projet, le volet formation est bien sûr toujours central. Mais, en l'espèce, il fut d'autant plus déterminant qu'il a été élaboré collectivement en impli-

quant l'ensemble de la ligne hiérarchique pour que chacun puisse exprimer ses besoins. Résultat : plutôt que de résister aux changements proposés, les salariés en sont devenus les acteurs et les moteurs. Pour “transformer dans l'action”, il est pertinent aussi de “former dans l'action”.

(1) Innover en formation. Dynamiser l'apprentissage en entreprise, par Denis Cristol, ESF Éditeur, mai 2011, 216 p.

## Les qualités qui font les bons patrons ? Celles des managers !

Quelles sont les qualités qui font les bons patrons ? Pour le découvrir, le magazine *Management* a demandé à une centaine d'entre eux de confier les secrets de leur réussite. Leurs réponses révèlent la vision dominante du leadership parmi les dirigeants (1).

Premier enseignement : les patrons veulent retrouver le contact avec le terrain. "Tous les samedis, je vais dans les magasins. On y apprend plus en trois heures qu'en trois jours de séminaire ! Je suis réputé pour connaître aussi bien les vendeurs que les grands patrons", déclare ainsi Eric Surdej, président pour la France du groupe d'électronique et d'électroménager LG. "Un patron doit savoir en quoi consiste le métier de tous ses collaborateurs. Pour cela, rien de tel que d'avoir exercé soi-même ces fonctions", renchérit Emmanuel Casabianca, directeur du supermarché en ligne Telemarket.

Du coup, à les entendre, le diplôme passerait au second plan. "Un diplôme n'est pas une garantie. On peut réussir sans", assure Françoise Gri, PDG de Manpower France. Un avis partagé par Barbara Dalibard, DG de SNCF Voyages : "J'ai vu des gens au bagage universitaire modeste devenir des experts de haut vol grâce à leur soif d'apprendre." Et d'ajouter que

"l'autre élément clé d'un parcours réussi" est "la capacité à multiplier les contacts".

C'est le troisième enseignement de l'enquête : les patrons mettent l'accent sur le savoir-être plus que sur le savoir-faire.

**"Un succès n'est jamais solitaire. Celui qui réussit, c'est celui qui sait travailler en équipe."**

ingénieur chez Philips, confie Jean-Claude Rassou, DG de Motorola Mobility France, je sentais bien qu'acquérir une crédibilité de leader supposait de sortir du profil technique." De même, Vincent Prolongeau,

directeur de Pepsico France, affirme qu'il "préfère l'intelligence - intellectuelle et émotionnelle - à la compétence". Les qualités humaines sont plébiscitées. Les patrons célèbrent ainsi l'énergie, le goût du risque et celui de l'engagement bien sûr, mais surtout les aptitudes relationnelles. "Un succès n'est jamais solitaire. Celui qui réussit, c'est celui qui sait travailler en équipe. Plus on grimpe dans la hiérarchie, plus la capacité à entraîner les autres fait la différence", souligne Elisabeth Fleuriot, présidente France de Kellogg's.

Reste que ces qualités sont plutôt celles habituellement attendues... des managers ! Qu'elles soient mises en avant au sommet de la hiérarchie révèle combien les questions humaines et managériales reviennent bien au centre des préoccupations.

(1) *Management*, juillet-août 2011.

►► COMMUNIQUER

## Quand la communication rejoint la réflexion et l'anticipation

Le temps où l'entreprise ne se sentait autorisée à communiquer que sur ses seuls produits est bel et bien révolu.

"L'entreprise ne peut se limiter aujourd'hui à un discours autocentré. Elle doit jouer un rôle social, faire avancer son secteur, contribuer au débat public. On attend d'elle qu'elle

développe un point de vue sur le monde", explique Benoît Viala, directeur adjoint d'Euro RSCG C&O (1).

Cette évolution découle bien sûr du principe de responsabilité sociale. Replacée au cœur de la société, l'entreprise se doit de participer aux débats qui traversent celle-ci en ouvrant le dialogue tant avec les experts qu'avec le grand public. Bien entendu, les façons de communiquer en sont radicalement bouleversées. "L'entreprise devient contributrice de

savoirs", souligne Robert Zarader, président de l'agence Equancy & Co. Elle doit donner du sens à ses activités, répondre à ses détracteurs, armer les salariés en connaissances sur les activités qui la concernent, ne pas laisser les experts de tous horizons qui se sont multipliés sur la Toile s'exprimer

**"L'entreprise ne peut se limiter aujourd'hui à un discours autocentré. Elle doit contribuer au débat public."**

sans intervenir."

L'heure n'est donc plus à la futilité, aux slogans niais et au prêt-à-penser publicitaire. La preuve ? Au-delà de la communication, ces pratiques nourrissent aussi la réflexion stratégique. Comme le remarque le magazine *Stratégies*, en tissant des liens avec les chercheurs, intellectuels, universitaires ainsi qu'avec le grand public, l'entreprise vise aussi à "mieux pour appréhender un monde complexe et en mutation."

(1) Dossier "Coporate et société" in *Stratégies*, 23/06/11.

## LU POUR VOUS

• L'autoflagellation est constante en France depuis la fin du règne de Louis XIV, mais a pris un tournant maladif depuis une quinzaine d'années. [...] Avec un peu de volonté, la France a tous les leviers pour rebondir. Souvenons-nous de ce que l'on a pu entendre sur le déclin du Japon ou de l'empire américain. Rien n'est jamais écrit. Jean-Hervé Lorenzi, président du Cercle des économistes, professeur à l'université Paris-Dauphine, *Les Échos*, 24/06/11.

...

• "Certains managers expriment une grosse frustration avec le sentiment de devenir plus des gestionnaires que des managers. Ils sont centrés sur les indicateurs, sur le management de projet, parce qu'on leur demande, parce qu'ils l'ont appris, mais la direction ne se résume pas uniquement à cela." Annie Simond, fondatrice du cabinet de conseil en climat d'entreprise Humanime, *Entreprendre*, juin 2011.

...

• Si le changement de vie est possible, et même fréquent dans nos sociétés, c'est parce que l'espace des possibles s'est ouvert et que rejouer sa vie est pensable et possible, et même encouragé par des mesures spécifiques comme la formation tout au long de la vie. Marc-Henry Soulet, professeur de sociologie à l'université de Fribourg, *Les Grands Dossiers de Sciences Humaines*, juin-juillet-août 2011.

# 80 %

C'est la proportion de salariés français du privé qui estiment que, pour relever le défi de la mondialisation, il convient de développer de nouvelles productions. De même, ils proposent "d'améliorer la qualification des salariés" (75 %) et de "réaliser des investissements pour réduire les coûts de production" (73 %). Autant de propositions qui contredisent l'image de Français défaitistes et résignés.

Source : "Les salariés français face à la mondialisation", sondage TNS Sofres pour *Les Échos*, juin 2011.

### L'entreprise co-créative Clients, employés, fournisseurs... Quand l'entreprise s'ouvre à ses partenaires

par Venkat Ramaswamy et Francis Guillard,  
Éditions Vuibert, mai 2011, 287 p., 26 €.

“Où que l'on se place dans le monde, les individus, plus connectés, mieux informés, n'ont plus les mêmes attentes. Clients, salariés, citoyens, tous souhaitent être engagés dans un dialogue avec leurs fournisseurs de biens et de services, leurs employeurs, leur gouvernement.” Fort de ce constat, les auteurs soulignent la supériorité des “entreprises co-créatives” capables d'impliquer l'ensemble de leurs parties prenantes dans les processus de création de valeur. De la sorte l'ouvrage révèle combien la réussite repose, plus que jamais, sur une aptitude managériale : celle d'entraîner les hommes et les organisations dans la réalisation de projets communs.

### Ces entreprises où il fait bon travailler Qui sont-elles, que font-elles et pourquoi cela marche.

par Michael Burchell et Jennifer Robin,  
Éditions Pearson, mai 2011, 272 p., 28 €.

Le bien-être au travail est devenu, en quelques années, une préoccupation majeure pour les entreprises, notamment pour se prémunir des fameux risques psychosociaux. Mais comment le favoriser ? En s'appuyant sur les enquêtes réalisées par l'institut Great Place to Work, les auteurs ont isolé cinq facteurs fondamentaux : la crédibilité de l'encadrement, le respect des salariés, l'équité dans le traitement de chacun, la fierté que l'on retire de son travail et la convivialité qui peut naître dans une équipe. Le mérite de l'ouvrage ? Rappeler que le bien-être professionnel ne peut résulter de gadgets mais d'une forme d'excellence managériale et surtout de la qualité du travail lui-même.

### Tous leaders Faire de chaque collaborateur un authentique leader

sous la direction de Jean-Marie Peretti,  
Éditions Eyrolles, mai 2011, 352 p., 35 €.

“Le terme de leader ne doit plus être réservé aux responsables hiérarchiques mais à toute personne se distinguant par des capacités d'influence et d'entraînement”, estiment les contributeurs de l'ouvrage. Une façon de souligner que dans un monde en mutation, les chefs sont ceux qui parviennent à surmonter l'inertie propre aux organisations.

## ►► MOTIVER

# La sécurité : une affaire d'hommes, de culture et de management

“Quand il y a un accident, tout le monde se précipite sur les causes techniques, puis sur les problèmes de procédure. Mais il ne faut pas oublier la troisième dimension, c'est-à-dire le facteur humain”, explique Jean Morch, directeur sûreté environnement d'Arkema (1).

Depuis deux ans, le groupe chimique s'est donné pour objectif de diviser le taux de fréquence des accidents par trois pour le ramener au niveau de ses concurrents. Mais malgré les efforts consentis, les résultats sont restés en deçà des espérances. Pourquoi ? “Nous nous sommes aperçus qu'il fallait renouveler notre façon d'agir pour passer un cap, aller plus loin dans la prise de conscience. Durant les années précédentes, nous nous étions beaucoup améliorés par la technique, puis par l'organisation et le management. Mais il nous restait un levier sur lequel agir, la culture, c'est-à-dire le fait que chacun se sente responsable de sa propre sécurité et de ses collègues et qu'il en fasse un vrai engagement”, explique le dirigeant.

(1) Dossier spécial “Sécurité industrielle” in La Tribune, 28/06/11.

**“Les vrais changements  
ne peuvent résulter  
de l'adoption de normes  
et de procédures. Ils doivent  
être des changements  
d'état d'esprit”**

L'implication de la direction est fondamentale : chacun doit comprendre que les changements de comportements demandés ont vraiment de l'importance aux yeux de la hiérarchie. Pour matérialiser cette exigence, désormais, “les résultats sécurité s'affichent chaque jour sur l'intranet

du groupe et chaque réunion du comité exécutif présente le taux de fréquence d'accidents du mois en cours”. Une méthode partagée par les autres experts du secteur. “La sécurité est d'abord un acte managérial, estime Jean-Marc Jaubert, directeur sécurité industrielle de Total. La direction du groupe est complètement porteuse de ce message et, sur le terrain, chaque manager est là pour relayer cet impératif : par ses actes, ses décisions, son comportement...” Moralité : en matière de sécurité comme en bien d'autres, les vrais changements ne peuvent résulter seulement de l'adoption de normes et de procédures. Ils doivent être des changements d'état d'esprit soutenus par l'engagement de toute la ligne managériale.

## ►► S'ENGAGER

# Restaurer la confiance, fondement de toute coopération

Dans notre vie de tous les jours, au travail comme dans les loisirs, nous ne cessons d'interagir avec de parfaits inconnus auxquels nous confions nos économies, voire même nos vies. Comment est-ce possible ? Par la confiance, “fondement de toute coopération” sans lequel nos sociétés complexes s'effondreraient instantanément, rappelle l'économiste britannique Paul Seabright, dans un ouvrage récemment traduit en français (1).

Or, selon lui, “cette propension à faire confiance à des personnes situées en dehors de son clan n'est nullement inscrite dans nos gènes” et résulte d'un événement récent à l'échelle de l'humanité : l'invention, voici environ dix mille ans, de l'agriculture. Autant dire que la confiance est un bienfait fragile pouvant à tout moment voler en éclat. Qu'elle soit tra-

hie et notre nature de primate prédateur refait aussitôt surface ! Paul Seabright rappelle ainsi que les crises de confiance - résultant par exemple de crises financières - peuvent mener aux pires déchaînements de violence, comme en témoigne le conflit mondial qui a suivi la dépression de 1929.

Mais l'observation vaut aussi pour les micro-sociétés que sont les entreprises. En effet, dans celle-ci aussi “la coopération naît de la confiance”. Si bien que, suivant les observations de Paul Seabright, l'une des tâches les plus cruciales qui échoient aux dirigeants de toutes natures consiste aujourd'hui à maintenir, - voire restaurer - la confiance sans laquelle aucune vie sociale pacifique n'est possible.

(1) La société des inconnus. Histoire naturelle de la collectivité humaine, par Paul Seabright, Éditions Markus Heller, mai 2011, 550 p.

**“Dans les microsociétés  
que sont les entreprises  
la coopération naît  
aussi de la confiance.”**