

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

Pourquoi les Français aiment le rugby et leurs entreprises

Alors que débute la Coupe du monde de rugby, le magazine *Stratégies* s'est interrogé sur les raisons qui expliquent l'engouement croissant des Français pour l'Ovalie (1). Les résultats méritent d'être médités par les cadres d'entreprises tant ils reflètent les aspirations de leurs clients, partenaires et salariés.

DES VALEURS SIMPLES ET FORTES

C'est tout d'abord une question de valeurs. Selon une étude réalisée par l'institut Kantar Sport, les Français classent en effet le rugby en tête des sports les plus porteurs de valeurs positives. Lesquelles ? "L'état d'esprit dans le jeu, la combativité, la convivialité et l'ambiance". Directeur général de l'agence Sport Market, Bruno Bianzina souligne ainsi que "le rugby a toujours eu des personnalités fortes [...] mais la discipline ne supporte pas l'individualisme". À de rares exceptions près, les rugbymen professionnels ont, jusqu'ici, su se préserver des travers d'un ego hypertrophié. Ils ne jouent pas les stars et d'ailleurs n'en sont pas vraiment.

"Au contraire du foot, le public a bien du mal à citer trois joueurs de l'équipe de France de rugby", souligne Franck Hocquemiller, directeur général de VIP Consulting. Cette simplicité est un atout : au rugby, les joueurs n'apparaissent pas motivés principalement par l'appât du gain mais plutôt par la passion et le goût de la compétition et du défi. Pour Bruno Lalande, directeur de Kantar Sport, "le capital sympathie indéniable" dont jouit le rugby s'explique en partie par "une image qui reste encore très traditionnelle". Ces valeurs ne laissent bien sûr pas insensible les entreprises.

(1) "Le rugby dans la mêlée du Sport Business", *Stratégies*, 08/09/11. (2) *L'Entreprise*, septembre 2011.

UN MODÈLE POUR LE MANAGEMENT

Responsable du sponsoring à la Société Générale, Raphaël Niémi souligne que "la force du rugby réside dans le collectif. L'individu est au service d'un objectif commun". De quoi en faire une source d'inspiration majeure pour le management. Inlassable promoteur de l'esprit d'entreprise, Philippe Bloch ne s'y trompe pas. Contestant la thèse d'une France hostile aux entrepreneurs, il rectifie : "Ce que les Français n'aiment pas, en réalité, ce sont les entreprises dirigées par l'argent... ou tous ceux qui l'incarnent d'une façon qui frise souvent l'indécence. (2)" Et de poursuivre : "Nos compatriotes aiment les vraies boîtes, avec de vrais gens dedans. Des hommes et des femmes courageux, drivés par le rêve bien plus que par l'argent, capables de penser grand et de prendre tous les risques pour faire réussir leurs projets."

DANS LA MÊLÉE DE LA MONDIALISATION

En somme, les Français plébiscitent les entreprises qui, à l'image du rugby, ont su conserver une part d'authenticité et de rêve. Des entreprises qui savent rassembler leurs collaborateurs autour d'objectifs exaltants. Des entreprises exigeantes mais aussi solidaires dans les épreuves et loyales dans la victoire. Pour dynamiser leurs équipes, les entreprises françaises devraient donc s'inspirer des valeurs qui galvanisent l'Ovalie. Elles y trouveront certainement de quoi sortir gagnantes de la grande mêlée de la mondialisation.

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

► vu d'ailleurs

Le sens du collectif et l'esprit d'équipe ont aussi la cote en entreprise. La couverture de la dernière livraison de la *Harvard Business Review* est ainsi barrée par une injonction adressée aux dirigeants et managers : "Construisez une culture de la confiance et de l'innovation. Coopérez !"

Selon les experts consultés il reste toutefois du chemin à parcourir : "Bien qu'elles parlent de team building, la plupart des organisations accordent encore trop d'attention à la réalisation individuelle". Comment rectifier cela ? Tout d'abord en abandonnant la fiction d'un homo oeconomicus rationnel et calculateur, poursuivant, en toutes circonstances son intérêt personnel. Comme l'écrit le professeur

Yochai Benkler, "nous sommes plus coopératifs et moins égoïstes que la plupart des gens le croient".

Au plan pratique, cela signifie que les organisations devraient revoir de fond en comble leur fonctionnement et leur façon de diriger leurs salariés. "Plutôt que de recourir au contrôle, à la carotte et au bâton pour motiver les gens, elles devraient mettre en œuvre des moyens reposant sur l'engagement, le goût des objectifs collectifs et le sens de l'intérêt général". Un objectif à équilibrer toutefois par la nécessité de continuer à recruter des personnalités fortes et inventives. Car jouer collectif ne signifie pas nécessairement "rentrer dans le rang" !

(1) *Harvard Business Review*, juillet-août 2011.

PAROLES D'HOMME(S)

L'envie, carburant des champions. "Bien sûr qu'il faut du talent, mais on peut aller tellement plus loin en y ajoutant énormément de travail. Car c'est dur, physiquement et mentalement. Mais par-dessus tout, ce qu'il faut, c'est l'envie." Björn Borg, ancien joueur de tennis, *Entreprendre*, été 2011.

Plaisir et... travail. "La vie réussit à ceux qui font ce qu'ils aiment. Mais le talent sans travail ne conduit jamais très loin." Baudouin Prot, directeur général de BNP Paribas, *Les Échos*, 24/08/11.

Aller au bout de ses rêves. "J'ai toujours voulu inciter mon fils à aller au bout de ses rêves. Se casser la figure n'a aucune importance tant qu'on a la force de se relever et qu'on a commis des erreurs en toute honnêteté." Marc Levy, ancien patron de PME, romancier, *Les Échos*, 25/07/11.

Avant tout, trouver du sens ! "Beaucoup de problèmes dans les entreprises naissent de la qualité de la relation managériale. La première forme d'émotion positive à y entretenir est de trouver du sens à ce que l'on fait." Stéphane Richard, PDG de France Télécom, *La Tribune*, 05/09/11.

Audace, courage et envie. "Le changement peut avoir des avantages, si on le pratique de façon réfléchie. Dans ce cas, cela sous-entend de l'humilité et l'acceptation d'un droit à l'erreur. Les auteurs du 'Livre du changement' (éditions Eyrolles), tous dirigeants d'Alter & Go le confirment. Le changement occasionne bien des peurs, des freins et des doutes. Mais il peut aussi apporter de l'envie, de l'audace et le courage nécessaire pour concrétiser un véritable projet d'entreprise." Muriel Jasor, éditorialiste, *Les Echos*, 13/09/11.

"L'entrepreneur est celui qui croit en cette phrase : 'l'impossible recule toujours quand on avance vers lui'."

Hapsatou Sy, fondatrice des centres de beauté Ethnicia, *Courrier Cadres*, septembre 2011

Donner du sens

► ANTICIPER

La détermination plus forte que les déterminismes

"La prospective permet de dégager non seulement ce qui peut arriver, mais ce que les hommes voudraient qu'il arrive. Elle ouvre ainsi la voie à une véritable construction de l'avenir", rappelle Michel Godet, professeur au CNAM dans un ouvrage consacré aux fondements de la prospective.

Contre un certain fatalisme ambiant, il rappelle que "l'avenir appartient au domaine de la volonté" et que "l'anticipation suscite l'action".

En effet, lorsqu'elles anticipent l'avenir les organisations peuvent "s'y préparer pour en tirer parti" (attitude préactive) ou même "chercher à provoquer les changements souhaités" (attitude proactive). Mais dans les deux cas, il s'agit bien d'agir et de choisir le mouvement. D'où un impératif de nature managériale : la mobilisation. Car, prévient Michel Godet : "l'anticipation ne peut se transformer en action qu'avec l'appropriation par les acteurs concernés". Or, là réside souvent la principale difficulté !

L'auteur met ainsi en garde contre deux erreurs symétriques. La première consiste à "penser d'en haut, avec les experts, au service de l'action du prince et en oubliant l'appropriation"

car "c'est une mauvaise idée de vouloir imposer par la force une bonne idée". Faut-il alors recourir à une démarche plus participative ? Oui, mais en prenant garde de ne pas verser dans la seconde erreur consistant à "chasser les experts pour donner la parole aux salariés et aux citoyens et privilégier le consensus du présent". En effet, "le rêve consensuel des générations présentes est souvent un accord momentané pour que rien ne change" si bien qu'il consacre généralement "le triomphe des égoïsmes individuels à court terme au détriment des intérêts collectifs à long terme".

À côté de l'autoritarisme et de la démagogie, il existe heureusement une troisième voie que nous mettons en œuvre avec succès dans le cadre des processus de changement : celle de l'appropriation. En effet, lorsque l'anticipation vise à produire un avenir souhaité, lorsqu'elle prend la forme d'un défi collectif, elle peut susciter parfaitement l'envie et l'enthousiasme parmi les acteurs de l'organisation et déboucher sur une mobilisation sans précédent. Une réalité que Michel Godet résume d'une formule bien sentie : "le désir est une force productive d'avenir".

(1) La prospective stratégique. Pour les entreprises et les territoires, par Michel Godet et Philippe Durand, Editions Dunod, septembre 2011, 214 p.

► APPRENDRE

Vaincre "l'illusion d'incompétence" pour donner le goût du changement

Pourquoi devient-on un cancre ou au contraire un élève modèle ? Parmi d'autres explications, les psychologues ont isolé le concept "d'illusion d'incompétence" qui ne peut manquer d'inspirer les managers tant il peut éclairer la résistance des individus au changement.

Comme le précise un récent dossier de la revue *Sciences Humaines* consacré à l'apprentissage, ce concept découle de la théorie selon laquelle l'individu est un acteur de sa propre vie qui "évalue son investissement en fonction de ses chances de réussite". S'ensuit un principe pratique : pour s'investir à fond dans une tâche les êtres humains - élèves ou salariés - doivent avoir le sentiment qu'ils pourront la mener à bien. Dans le cas contraire, ils choisissent le retrait ou la révolte, devenant, selon les lieux et les circonstances, des cancre ricanants ou des salariés désengagés.

"Pour s'investir dans une tâche les êtres humains doivent avoir le sentiment qu'ils pourront la mener à bien."

Or, bien souvent, les élèves comme les salariés sous-estiment leurs capacités. Ils sont victimes de "l'illusion d'incompétence". Tout l'enjeu est donc pour l'encadrement - professeur ou supérieur hiérarchique - de lui redonner confiance en lui. Une nécessité encore plus vitale lors des processus de changement puisque les nouvelles tâches et les configurations inédites contraignent les individus à réévaluer leurs capacités.

La solution ? Encourager et valoriser bien sûr, mais aussi donner à chacun les outils dont il a besoin pour réussir. Tel est notamment le rôle dévolu à la formation dans le cadre des transformations. Offrir au salarié des compétences certes, mais aussi et surtout de la confiance en soi et en ses ressources pour relever les défis à venir.

(1) "Pourquoi apprendre ?", *Sciences Humaines*, octobre 2011.

Un nouvel impératif : redonner du sens au temps

“Contre la dictature de l’urgence, il faut faire le choix du temps long”, estime Gilles Finchelstein dans un récent essai (1). Pour le directeur de la Fondation Jean Jaurès et directeur des études d’Euro RSCG, il ne s’agit cependant pas de faire, comme d’autres, l’éloge de la lenteur. “Le problème, écrit-il, réside sans doute moins dans le culte de la vitesse que dans le culte de l’instant. Davantage encore que de donner du temps au temps, la priorité est de donner du sens au temps.”

Son constat d’une accélération sans précédent se vérifie dans tous les aspects de la vie sociale, mais singulièrement dans la vie économique. “La durée moyenne de détention d’une action sur le marché de New York est passée de 8 ans en 1960 à 5 ans en 1970, 3 ans en 1980, 2 ans en 1990 et... un an depuis 2000.” D’où des entreprises souvent soumise, malgré elles, à un court-termisme délétère. Toutefois, rien ne dit que cette situation va perdurer tant elle suscite maintenant des résistances.

Dans un récent ouvrage collectif, une dizaine de patrons français viennent ainsi de proclamer leur volonté “d’en finir avec le court terme” (2). La conjoncture actuelle n’est bien

sûr pas étrangère à cette démarche. Comme le note le paléontologue Pascal Picq dans sa préface, “la pression de l’immédiateté et du court terme ne peut qu’engendrer des crises puisque toute perturbation est perçue comme un effondrement ; par contre, en construisant une perspective partagée, ce qui est perçu comme une crise devient un accident de parcours dont on tire un enseignement”. Une façon de dire que pour traverser les turbulences actuelles, mieux vaut disposer d’une vision d’avenir et d’un objectif à poursuivre collectivement.

Pour Philippe Carli, ancien patron de Siemens France et désormais directeur général du groupe de presse Amaury, cette prise en compte du long terme est aussi un gage d’efficacité managériale : “Si nous souhaitons des salariés motivés et qui s’engagent et font preuve de passion, il faut absolument qu’ils comprennent où ils vont et à quoi va servir l’énergie qu’ils vont dépenser en travaillant dans leur entreprise. Ainsi, la vision à long terme apporte du sens à ce que nous faisons au quotidien.” Une observation pragmatique qui rejoint la sagesse antique. Sénèque lui-même mettait en garde : “il n’y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va”.

“Si nous souhaitons des salariés motivés, qui s’engagent et font preuve de passion, il faut absolument qu’ils comprennent où ils vont”

(1) La dictature de l’urgence, par Gilles Finchelstein, Editions Fayard, février 2011, 223 p. (2) Empreintes sociales. En finir avec le court terme, (collectif), Editions Odile Jacob, juin 2011, 156 p.

►► COMMUNIQUER

Pour mettre en mouvement, il faut aussi s’adresser à la base

Selon un préjugé tenace, la résistance au changement serait de plus en plus forte à mesure que l’on descend dans la hiérarchie. Or, comme le démontrent de récents ouvrages consacrés à la nécessaire réforme de l’action publique (1), il n’en est rien.

Lors d’une enquête menée au sein du service des urgences d’un hôpital, le sociologue Nicolas Belorgey a ainsi pu constater que les réformes managériales visant à réduire le temps d’attente des patients étaient bien mieux acceptées par les personnels de terrain que par leurs supérieurs (2). Exemple : 71 % des infirmières jugent que le manque de rapidité dans la prise en charge est un problème essentiel contre seulement 43 % des médecins. Est-ce parce qu’elles se trouvent en première ligne face aux récriminations de

malades impatientes ? Pas seulement. Selon l’auteur, “l’appropriation des logiques managériales est aussi conditionnée par la position dans la société”. Il distingue ainsi les “established” qui se satisfont d’un statu quo dans lequel ils sont déjà reconnus et estimés et les “outsiders” qui voient dans les changements demandés une occasion de faire leurs preuves, d’être davantage valorisés et de progresser.

Conclusion : pour promouvoir un processus de changement, la direction aurait bien tort de ne s’appuyer que sur les cadres. Pour mettre en mouvement tout l’édifice, elle doit aussi s’adresser directement aux hommes et aux femmes de terrain. Ils recèlent souvent une énergie propre à bousculer tous les conservatismes et les corporatismes.

“La base recèle une énergie propre à bousculer tous les conservatismes.”

(1) On se reportera notamment à *Quelles réformes pour sauver l’Etat ?*, sous la direction de Jean-Paul Bethéze et Benoît Cœuré, PUF, juin 2011, 151 p. (2) “Vers un hôpital plus efficace ?”, in *Sciences Humaines*, juillet 2008.

LU POUR VOUS

• Contrairement à ce qu’affirme le discours dominant, la compétitivité n’est pas d’abord une question de coûts - qu’il s’agirait de réduire au minimum -, mais de productivité et de capacité à créer de la valeur ajoutée. Pour y parvenir, le principal levier est l’innovation. Karine Berger, économiste, *L’Express*, 17/08/11.

...

• Une boîte ne se monte pas avec une logique de coûts mais avec l’envie de bosser, de trouver des solutions simples et rapides aux problèmes. Xavier Niel, cofondateur d’Iliad (maison mère de Free), *L’Entreprise*, juillet-août 2011 août 2011.

...

• Aujourd’hui, les conseillers ministériels, que l’on soit dans un gouvernement de droite ou de gauche, sont des gestionnaires. Leur arme, ce sont les chiffres, qui sont sans odeur ni couleur, incontestables de leur point de vue. Pour eux, il n’y a pas d’alternative, c’est ainsi que se fait la politique moderne. [...] Ils partent du réel et font avec les moyens disponibles, plutôt que de partir d’une idée, même utopique, et d’essayer de trouver les moyens de la mettre en œuvre. C’est un appauvrissement total de la pensée. [...] Dans les années 90, les politiques ont non seulement renoncé à changer la société, mais aussi à la penser. Aujourd’hui, ils la pansent...” Aude Harlé, sociologue, maître de conférence à l’université de Perpignan, auteur d’une thèse sur les cabinets ministériels, *Liaisons Sociales*, septembre 2011.

63 %

C’est, selon une récente enquête, la proportion de salariés français de grandes entreprises qui estiment que l’ensemble des personnels doit participer à l’élaboration de la stratégie. Un résultat qui démontre que, loin d’être en retrait, les salariés souhaitent s’engager davantage dans la vie de leur entreprise et s’intéressent aux défis qu’elle devra relever à l’avenir.

Source : Sondage Ifop réalisé pour Le Monde et le cabinet de recrutement Michael Page International, publié in *Le Monde Economie*, 28/06/11.

Le management des firmes internationales

sous la coordination d'Ulrike Mayrhofer, Editions Vuibert, juin 2011, 268 p., 31 €.

Les firmes internationales jouent un rôle moteur dans l'économie mondiale. On en dénombre aujourd'hui 82.000 possédant quelque 810.000 filiales dans divers pays. Toutefois, loin de la toute-puissance qu'on leur prête parfois, elles sont confrontées, elles aussi, à de nombreux défis. Les auteurs notent ainsi que "dans un environnement en mutation accélérée, elles doivent trouver sans cesse de nouveaux modes de management afin d'améliorer leur compétitivité globale". Une nécessité d'autant plus vitale que ces entreprises opèrent sur des marchés ouverts dans lesquels la concurrence est exacerbée. Une façon de souligner qu'aujourd'hui l'impératif d'adaptation n'épargne personne et surtout pas les plus puissantes des sociétés.

100 grands flops de grandes marques

Histoires vraies et leçons à en tirer.

par Matt Haig, Éditions Dunod, juin 2011, 258 p., 17,90 €.

Coca-Cola, Pepsi, McDonald's, Harley Davidson, Sony... Aucune grande marque n'a échappé à des échecs dans le lancement de nouveaux produits. A travers les cent exemples recensés et disséqués, l'auteur révèle les causes de ces flops. Il souligne notamment que loin de résulter seulement d'erreurs marketing, ces ratages sont souvent la conséquence d'une mauvaise évaluation du lien affectif qui unit une marque à ses clients et à ses salariés. Une leçon que peuvent aussi méditer les dirigeants et managers : pour se souvenir qu'une entreprise, loin de se résumer à un bilan comptable, suscite aussi des sentiments.

Tous leaders

Faire de chaque collaborateur un authentique leader

sous la direction de Jean-Marie Peretti, Editions 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

Pour diriger les hommes, le plaisir vaut mieux que la peur

Les tenants du management par la peur en seront pour leurs frais ! À l'occasion d'une étude consacrée aux effets des châtiments corporels sur le développement et le comportement des enfants, des chercheurs de l'université McGill viennent en effet de démontrer qu'"un environnement très sévère a des effets néfastes à long terme sur l'intelligence verbale et les fonctions exécutives" (1). Pour le professeur Victoria Talwar, la peur "permet de se faire obéir immédiatement" mais "réduit l'assimilation des règles et des normes" sans parler bien sûr de l'esprit d'initiative.

De la sorte, les chercheurs canadiens viennent valider - statistiques à l'appui - la faible efficacité de la peur dans l'art de diriger et de motiver les hommes. Le psychologue du travail Patrick Légeron souligne ainsi que "la peur pousse à la fuite ou à l'inhibition et est donc rarement associée à la motivation. Toutes

les recherches en psychologie comportementale le confirment : nous progressons beaucoup plus quand nos comportements adaptés sont récompensés que lorsque nos comportements inadaptés sont punis. La recherche du plaisir est un bien plus puissant moteur pour l'homme que l'évitement de la peur" (2).

"Vous devez découvrir ce que vous aimez. [...] Le seul moyen de faire un excellent travail, c'est de l'aimer."

Une réalité bien connue des meilleurs dirigeants d'entreprise. Bien que réputé pour sa grande exigence, Steve Jobs, génial fondateur d'Apple donnait ainsi ce conseil à de jeunes diplômés de Stanford : "Vous devez découvrir ce que vous aimez. [...] Le seul moyen de faire un excellent travail, c'est de l'aimer. Si vous ne savez pas encore ce qui vous plaît vraiment, continuez de chercher. Ne vous arrêtez pas en chemin. Ne vous installez pas dans la routine" (3). Une façon de dire qu'au-delà de la carotte et du bâton, la vraie motivation naît de la passion.

(1) "Effects of a Punitive Environment on Children's Executive Functioning. A Natural Experiment", par Victoria Talwar, Stephanie M. Carlson et Kang Lee, revue *Social Development*, juillet 2011. (2) "Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail", téléchargeable sur www.travail-solidarite.gouv.fr. (3) *Les secrets d'innovation de Steve Jobs*, par Carmine Gallo, édition Pearson, juin 2011, 320 p.

► S'ENGAGER

Le management selon... saint Benoît !

Même les communautés religieuses bénédictines ont besoin de management pour maintenir l'engagement de leurs membres ! A cette fin, elles disposent même d'un guide pratique : la Règle de saint Benoît rédigée par le fondateur de l'ordre au... VI^e siècle ! Désuet ? Ce n'est pas l'avis des experts du magazine *Management* (1). Après avoir mené l'enquête auprès des 50 religieuses de l'Abbaye Notre-Dame du Pesquié, ils estiment que "la Règle a traversé les siècles sans prendre une ride", allant jusqu'à voir dans son auteur un "pionnier du coaching".

De fait, derrière les murs des abbayes, on semble n'avoir pas entendu parler des trente-cinq heures ! "Nous faisons les trois huit : huit heures de travail au service de la communauté, huit consacrées à la prière et au recueillement

"Pour que la motivation soit au rendez-vous, il faut que le chef de la communauté soit porteur de valeurs."

et huit au sommeil", plaisante une des religieuses. Un programme serré auquel se soumettent pourtant librement les membres. "Pour que la motivation soit au rendez-vous, il faut que le chef de la communauté soit porteur de valeurs", explique le père Hugues Minguet, fondateur de l'Institut Sens et Croissance. Une nécessité soulignée par la Règle. "Quand quelqu'un prend le nom d'abbé, proclame le chapitre II, il doit se mettre à la tête de ses disciples [...] en montrant ce qui est bon et saint par des faits plus que par des mots". En entreprise, on appellerait cela "l'exemplarité du dirigeant".

Une posture qui n'exclut toutefois pas l'auto-critique. "Reprends, exhorte, blâme", conseille saint Benoît en précisant que le supérieur doit, selon les circonstances, montrer "tantôt la sévérité d'un maître, tantôt l'affection d'un père". C'est là l'ultime trait de génie du saint : avoir compris que pour commander des êtres humains, il faut certes se référer à quelques principes divins mais aussi laisser une certaine latitude à l'encadrement. Une leçon à méditer en entreprise ?

(1) *Management*, juillet-août 2011.