

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

Et si l'on répondait vraiment au désir d'implication des salariés ?

"On nous a bassinés avec la réduction du temps de travail et l'avènement de la société des loisirs, mais c'est une illusion. Le travail reste au cœur de notre société", estime Alain D'Iribarne, économiste et directeur de recherche au CNRS⁽¹⁾. Plusieurs enquêtes confirment son intuition et bousculent bien des idées reçues sur l'engagement des salariés.

DU PLAISIR AU TRAVAIL

Ainsi, contrairement à un cliché répandu, malgré la crise, les cadres français sont loin de baisser les bras ou de sombrer dans le désespoir professionnel. Selon un sondage réalisé pour le compte de l'Atelier BNP Paribas, quelque 88 % d'entre eux se disent "impliqués dans leur entreprise", 40 % se définissant même comme des salariés "très impliqués"⁽²⁾.

De même, alors que l'actualité fait souvent rimer travail avec souffrance, les cadres interrogés n'ont pas le même ressenti. Pour 64 % des sondés, engagement au travail rime avec... plaisir ! Un avis d'ailleurs partagé bien au-delà de la seule catégorie des cadres. À l'occasion d'une enquête réalisée pour le mouvement Ethic, quelque 82 % des Français ont affirmé adhérer à l'expression "bien dans ma boîte, bien dans ma vie", 69 % déclarant que "leur activité professionnelle contribue à leur bonheur"⁽³⁾.

LE GOÛT DU CHANGEMENT ET DE LA NOUVEAUTÉ

Est-ce à dire que tout irait pour le mieux dans le monde de l'entreprise, si bien qu'il n'y aurait plus qu'à laisser les choses en l'état ? Certes non ! D'ailleurs, les cadres interrogés pour l'Atelier BNP Paribas expriment également des souhaits précis.

Cependant, ce ne sont pas ceux qu'on leur prête habituellement. Ainsi, même si 51 % d'entre eux estiment que la surcharge de travail fait partie de leurs problèmes, ils sont plus nombreux encore à redouter la routine. Quelque 64 % des cadres souhaitent ainsi se voir confier de nouvelles tâches et 60 % avoir l'opportunité de rencontrer de nouvelles personnes. Loin d'être rétifs au changement, les cadres expriment donc une profonde aspiration à la nouveauté.

DE NOUVELLES RÉSERVES D'ENTHOUSIASME ET D'ÉNERGIE

Dans le même ordre d'idée, ils sont loin de fuir les responsabilités et ne demandent même qu'à en assumer davantage. Quelque 39 % des cadres affirment qu'ils s'investiraient davantage s'ils se voyaient confier "plus de projets ou de missions en même temps". Toutefois, cette volonté d'implication prend aussi la forme de revendications plus managériales. Les cadres désirent ainsi pouvoir influencer davantage la stratégie de l'entreprise (38 %) et disposer d'une plus grande latitude d'action (31 %). Enfin, ils sont 61 % à souhaiter un management plus collaboratif.

À rebours des clichés dont ils sont souvent affublés, les hommes et les femmes de l'entreprise expriment donc le désir de vivre de nouvelles expériences professionnelles et sont prêts à s'y investir avec passion. En revanche, ils souhaitent, en contrepartie, y être réellement associés. Que les entreprises répondent à ce désir, et elles découvriront des réserves insoupçonnées d'enthousiasme et d'énergie !

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

(1) *Liaisons sociales*, octobre 2011. (2) "Les nouvelles formes d'implication des salariés", enquête réalisée par l'Ifop pour l'Atelier BNP Paribas, septembre 2011. (3) Sondage réalisé par Opinion Way pour Ethic et "J'aime ma boîte" en partenariat avec Version Femina, 17/10/11.

► vu d'ailleurs

Et si l'on faisait fausse route dans l'analyse des causes du stress professionnel ? C'est du moins l'opinion défendue par le Docteur Philippe Rodet dans un récent ouvrage⁽¹⁾. Fort de son expérience de médecin urgentiste ayant vécu de nombreuses situations tendues, il estime que le stress ne provient pas tant de la surcharge de travail - comme on le croit trop souvent - mais du sentiment de ne plus pouvoir agir sur les événements. Une idée empruntée au philosophe Paul Ricœur qui parlait, lui, de la souffrance due à "l'amputation du pouvoir d'agir". Quelques expériences

illustrent cette thèse. Philippe Rodet souligne ainsi "qu'après un long voyage en automobile, le passager ressent un torticolis. Il s'agit le plus souvent d'une contracture des muscles paravertébraux sous l'influence du stress, lui-même lié - à la différence du conducteur - à l'absence de possibilité d'action en cas de nécessité."

Dès lors, pour lutter contre le stress professionnel, la meilleure solution ne peut résider dans la diminution du niveau d'engagement des salariés. Elle passe plutôt par le renforcement de leur "pouvoir d'agir", autrement dit de leur autonomie et de leur capacité à maîtriser le cours des événements par leur travail et leur implication.

(1) *Se protéger du stress et réussir*, par Philippe Rodet et Romain Bourdu, Editions Eyrolles, août 2011, 162 p.

PAROLES D'HOMME(S)

Les All Blacks : le sens du collectif.

"Il ne s'agit pas pour eux de réussir techniquement une prouesse individuelle, mais de parvenir à enchaîner des gestes parfaits les uns avec les autres, le plus vite possible. Dans leur éducation rugbyistique, le détail a autant d'importance que l'ensemble, et l'individu est toujours au service absolu du groupe. L'institution All Black perdure ainsi comme une république merveilleuse." Daniel Herrero, ancien joueur et entraîneur de rugby, Challenges, 08/09/11.

Pas de victoire sans moral. *"On considère en France le déclin industriel comme inéluctable. Or on peut rarement gagner quand on part battu d'avance."* David Barroux, éditorialiste, Les Echos, 28/09/11.

Esprit d'équipe. *"Le rugby est un 'système organisationnel' de conquête, de maîtrise et d'exploitation d'une ressource rare qui est le ballon, symbole d'une responsabilité confiée par la transmission (la passe) à celui qui le porte et qu'il doit lui-même transmettre à celui mieux placé que lui pour poursuivre l'action et marquer. Ce jeu repose sur l'intelligence collective car le meilleur ne peut exister sans le concours et le soutien de ses coéquipiers. Lorsqu'on entre sur le terrain, chaque joueur sait que son 'salut' est entre les mains de ses camarades, et que lui-même a pour premier devoir de concourir à leur propre salut."* Christian Sériey, président de l'association Large (Ligue des anciens rugbymen des grandes écoles), L'Entreprise, octobre 2011.

"La réussite d'un chef d'entreprise passe par sa capacité à susciter et à entretenir l'enthousiasme de l'équipe qui travaille autour de lui."

Georges Blanc, président du groupe Blanc (restauration), *Entreprendre*, octobre 2011.

► ANTICIPER

Vers une entreprise darwinienne ?

Dans un environnement en mutation permanente, l'entreprise n'aura d'autre choix que de devenir darwinienne. C'est du moins ce qu'affirme Pascal Picq, professeur au collège de France, dans un récent ouvrage (1).

Pour ce paléoanthropologue passionné de management, les entreprises sont, comme les espèces, soumises à la nécessité de "s'adapter et innover pour survivre".

Pas question toutefois de voir dans ce propos une quelconque exaltation de la fameuse et simpliste "loi du plus fort" ! Plus subtilement, l'auteur invite les entreprises françaises à abandonner les "vieux réflexes lamarckiens" dont elles restent prisonnières pour adopter une conception plus ouverte et coopérative de l'évolution issue des théories darwiniennes. Pour Pascal Picq, les deux pères de l'évolutionnisme - le français Lamarck et l'écossais Darwin - suggèrent des stratégies d'adaptation et d'innovation radicalement opposées. Tandis que Lamarck envisage l'évolution comme une suite de perfectionnements poursuivis en vue d'une fina-

lité, Darwin, lui, "dissocie l'innovation en deux temps : d'abord produire de la diversité sans augurer des avantages ou désavantages de ce qui émerge, puis, dans un second temps, l'action de la sélection".

Or, ces théories induisent des valeurs et des comportements distincts. Selon Pascal Picq, le modèle lamarckien débouche notamment sur "l'uniformité des élites, la culture de la

"La vision darwinienne de l'innovation induit la mixité des équipes et la participation de tous aux changements."

conformité, le goût des carrières linéaires", tandis que le modèle darwinien favorise "la diversité des excellences et des élites, la culture de l'essai/erreur et le goût de l'entrepreneuriat".

De même, en termes de management, la vision lamarckienne susciterait "un modèle hiérarchique vertical avec des managers imposant leurs choix à tous les

acteurs de l'entreprise et ses partenaires", tandis que la vision darwinienne miserait plutôt sur la confrontation des idées, la mixité des équipes, la pluridisciplinarité, la participation continue de tous aux processus de changement. Une conception que nous faisons nôtre en prônant "la transformation dans l'action" !

(1) *Un paléoanthropologue dans l'entreprise. S'adapter et innover pour survivre*, par Pascal Picq, Editions Eyrolles, septembre 2011, 256 p.

► APPRENDRE

Compréhension et appropriation valent mieux que coercition

Pourquoi le projet de suppression des panneaux indicateurs de radars a-t-il suscité un si vif rejet de la part des automobilistes ? En

répondant à cette question, la sociologue Sandrine Gaynard, maître de conférence en psychologie sociale à l'Université d'Angers a mis en évidence quelques principes fondamentaux à respecter pour parvenir à imposer une règle ou modifier un comportement (1).

En interrogeant des automobilistes, elle a ainsi remarqué qu'ils "naviguent entre un système de normes légales (le code de la route) et un système de normes sociales liées aux pratiques réelles des usagers" et que "ce système de normes parallèles constitue une adaptation de la règle visant à éviter, dans certains cas, les non-sens perçus dans l'application stricte du code". Exemple emblématique : celui des conducteurs déclarant "ne pas s'arrêter au 'stop' s'ils ne comprennent pas son utilité." D'où un premier enseignement : les règles sont d'autant mieux suivies qu'elles sont comprises.

Un principe bien sûr vérifié dans le cas des radars. Sandrine Gaynard a en effet constaté que les automobilistes ne sont pas hostiles

aux radars en tant que tel, mais qu'ils effectuent un tri entre les radars qu'ils jugent nécessaires et ceux qu'ils estiment inutiles. Ils

"Seule l'appropriation individuelle et collective des objectifs permet un réel changement."

acceptent ainsi les radars annoncés qui forcent à ralentir dans des zones dangereuses pour améliorer la sécurité routière mais rejettent les radars cachés dont ils estiment "qu'ils ne sont là que pour nous prendre de l'argent". D'où un second enseignement : la finalité légitime des

règles conditionne leur acceptation. Pour la sociologue, le non-respect des règles provient donc le plus souvent d'un défaut de compréhension, de formation, d'explication. Elle cite ainsi la fausse croyance selon laquelle une route droite ne présente, par nature, pas de danger si bien que les contrôles de vitesse par radar y sont jugés illégitimes. Conclusion à méditer par les managers : sur la route comme ailleurs, "la répression n'a pas d'effet à long terme sur les comportements". Seule l'appropriation individuelle et collective des objectifs permet un réel changement.

(1) "Radars non signalés : les raisons d'un rejet", par Sandrine Gaynard, in *Cerveau & Psycho*, septembre-octobre 2011.

Pour obtenir l'adhésion, autorité doit rimer avec légitimité

"L'obéissance à un homme dont l'autorité n'est pas illuminée de légitimité est un cauchemar", écrivait la philosophe Simone Weil. Selon une récente enquête réalisée sous l'égide de l'Edhec, l'observation vaut aussi dans le monde du travail. Après avoir interrogé quelque 470 collaborateurs d'entreprises en Europe, les auteurs ont en effet remarqué que "les dirigeants légitimes font les collaborateurs mobilisés" (1).

Autant dire que, pour être efficace aujourd'hui, un dirigeant doit impérativement être perçu comme légitime. Comment y parvenir ? Selon Valérie Petit, professeur à l'Edhec et co-auteur de l'étude, "tous les types de pouvoir (position, réputation, expertise, propriété, leadership) ainsi que la moralité dans l'exercice de celui-ci sont positivement corrélés à la légitimité attribuée au dirigeant". Un autre aspect retient particulièrement l'attention : la proximité. En effet, "plus un collaborateur a

d'interactions avec son dirigeant, plus il tend à le considérer comme légitime".

Pendant pour les auteurs, "c'est avant tout l'exercice moral du pouvoir qui fait la différence". Ils insistent ainsi sur la nécessité de veiller à "l'équité des décisions". Cette vertu du chef ne doit toutefois nullement être envisagée sous une forme mièvre. En effet, comme le rappelle Jean-Claude Seys, ancien

"La légitimité se construit dans la durée par la poursuite de projets collectifs."

Pdg de MAAF Assurances dans un récent ouvrage, "la première qualité qu'on attend d'un chef est le courage. L'intérêt du groupe doit être défendu face à l'ensemble de l'environnement et par rapport aux membres du groupe lui-même, qui peuvent avoir chacun leurs intérêts particuliers. Le chef devra donc affronter beaucoup d'hostilité (2)." Salulaire rappel : la légitimité se construit dans la durée par la poursuite de projets collectifs. Elle ne saurait donc être confondue avec la popularité éphémère résultant de la démagogie au jour le jour.

(1) Les dirigeants légitimes font des collaborateurs mobilisés", par Valérie Petit et Romain Saguy, Edhec Business School Leadership & Corporate Governance Research Centre, septembre 2011. (2) Gagnants et perdants ou les challenges de la réussite, par Jean-Claude Seys, Presses universitaires de France (PUF), septembre 2011, 180 p.

►► COMMUNIQUER

Pour se faire entendre, rien ne vaut les conversations de vive voix !

"En France, un salarié envoie en moyenne 21 courriers électroniques par jour", remarque Damien Neyret, directeur général délégué de la société informatique MailinBlack qui y voit "une réelle opportunité pour l'entreprise de supporter ses efforts de communication" (1). Incontestable, à condition toutefois de ne pas surestimer l'impact réel de tels messages, y compris auprès des individus dont on est proche.

Récemment, des psychologues de l'Université du Wisconsin ont ainsi réalisé une expérience pour comparer les conséquences émotionnelles d'un échange par texto ou par conversation téléphonique chez les adolescentes. Or, ils ont observé que les jeunes filles confiant à leur mère un motif de contrariété par texto, voyaient leur taux de cortisol (une hormone de l'anxiété) rester stable tandis qu'il chutait rapidement chez celles exprimant leurs soucis par le biais d'une conversation téléphonique. Mieux : chez ces dernières, les chercheurs ont remarqué une augmentation du taux d'ocytocine, une hormone associée, aux émotions positives comme la confiance.

"Les textos, mails et notes services n'ont pas l'impact bénéfique des conversations de vive voix."

Pour le professeur Leslie J. Seltzer, cette étude tend à démontrer que les échanges vocaux ont des vertus indépendamment même de leur contenu lexical. Elle estime donc que ces observations "devraient se vérifier auprès des espèces animales utilisant des signaux vocaux pour communiquer". Nul ne doute qu'elles se vérifieraient aussi sur le terrain de l'entreprise si d'aventure il venait aux chercheurs l'idée de mesurer le taux de cortisol des managers ne communiquant plus que par mails ou notes de services...

Du reste, nombre de dirigeants l'ont bien compris. Le Point rapporte ainsi "qu'un lundi par mois, Michel Klersy, directeur général du groupe Mars (alimentation animale), s'installe au milieu de l'open space qui réunit les 350 salariés du siège pour faire un point de dix minutes sur la stratégie, les résultats et répondre aux questions". Une façon de rappeler à tous les managers que pour maintenir le contact avec leurs collaborateurs et susciter leur confiance, il faut savoir se montrer disponible pour des conversations de vive voix.

(1) Courrier Cadres, octobre 2011. (2) "Instant messages vs speech : hormones and why we still need to hear each other", par Leslie J. Seltzer et al., in Evolution & Human Behavior, août 2011. (3) Le Point, 15/09/11.

LU POUR VOUS

• La vitesse est inhérente au management, mais elle doit être organisée, sinon cela devient de la précipitation. Il y a besoin d'une réflexion commune, de passer du temps ensemble avant, à comprendre comment ça marche, à écouter les uns et les autres, à prendre le temps de les considérer, cela permet ensuite d'avoir des prises de décision rapides. C'est une différence fondamentale avec le management de produit, beaucoup plus simple que celui des hommes.

Hervé Brossard, Président d'Omnicum Media Group, ancien président de l'Association des agences-conseils en communication, Stratégies, 29/09/11.

...

• Nous appelons nos étudiants à assumer leurs choix, à prendre leurs responsabilités, à affirmer leur identité... écrire leur histoire. Mais on n'écrit jamais son histoire seul, sans se soucier de son environnement et des conséquences de ses actes et de son comportement sur les autres. Le stage doit être un moyen d'apprendre à travailler en groupe et pas simplement un véhicule pour affirmer sa différence.

Philip McLaughlin, Directeur de Bordeaux Ecole de Management, La Tribune, 21/09/11.

...

• La gestion des carrières doit s'adapter à une réalité nouvelle, faite de ruptures, de changements et d'une vie professionnelle allongée. Il faut anticiper et accompagner les ruptures de carrière : chacun doit pouvoir étendre et développer son champ de compétences, ses capacités d'adaptation."

Bruno Mettling, DRH de France Télécom, Les Échos, 12/10/11.

57 %

C'est, selon un récent sondage, la proportion de Français qui estiment que l'on s'engage par "envie d'être utile".

Parmi les autres motivations de l'engagement, ils citent aussi le désir de "donner du sens à sa vie" (45 %), de "mettre ses actes en accord avec ses idées" (36 %) ou encore "la satisfaction de participer à un projet collectif" (28 %).

Source : Sondage Opinion Way réalisé pour le magazine CLES, octobre-novembre 2011.

16 nouvelles questions d'économie contemporaine

sous la direction de Philippe Askenazy et Daniel Cohen, Editions Pluriel, septembre 2011, 600 p., 11 €.

Avec ces seize nouvelles questions d'économie, les auteurs apportent des éclairages inédits sur notre monde en pleine mutation. Preuve de la complexité des processus en cours, ils abordent également des thèmes plus sociologiques comme la défiance croissante des individus à l'égard des institutions tant publiques que privées ou le rapport des citoyens à l'Etat providence. Enfin, ils s'interrogent aussi sur la notion de bonheur humain et sur la façon dont les décisions économiques peuvent y contribuer. Autant de questions qui, sans être directement managériales, nourrissent également les débats, non moins passionnés, qui concernent la gouvernance des entreprises, leur place au sein de la société et bien sûr le management des hommes.

Israël, la nation start-up

Les ressorts du miracle économique israélien

par Saul Singer et San Senor, Editions Maxima, septembre 2011, 364 p., 24,80 €.

Comment expliquer qu'un pays d'environ 7 millions d'habitants, fondé il y a 60 ans, constamment en guerre depuis et ne disposant d'aucune ressource naturelle ait créé plus d'entreprises de haute technologie que la plupart de ses rivaux et partenaires occidentaux ou asiatiques ? Pour les auteurs, la réponse réside justement dans l'histoire du pays et dans les contraintes qu'il a dû surmonter pour exister. À travers le cas de l'Etat hébreu, cet ouvrage vient donc illustrer combien les succès économiques et entrepreneuriaux sont tributaires de facteurs immatériels tels que l'histoire, la culture ou encore l'identité. Tout simplement parce que les entreprises ne se résument pas à la froide combinaison rationnelle de facteurs de production. Ce sont aussi des communautés humaines dont les membres sont soudés par des valeurs, façonnés par un vécu et mus par des désirs.

► MOTIVER

L'action, meilleur antidote à la peur

"Il est étrange de constater que nous vivons à une époque où, bien que nous jouissions d'une meilleure santé, que nous soyons davantage à l'abri des dangers et que notre situation matérielle soit plus enviable, en plus de vivre beaucoup plus longtemps que nos ancêtres des générations précédentes l'auraient jamais imaginé, rien de tout cela ne nous fait

sentir plus en sécurité ou moins vulnérable", écrit le docteur en psychologie Linda Sapadin (1). Explorant ce paradoxe dans un récent ouvrage, elle propose diverses solutions pour vaincre la frilosité et la crainte face au changement. Une nécessité qu'elle juge d'autant plus impérieuse que la peur ampute : "Un style de vie basé sur la peur restreint les activités, contraint la pensée, limite les choix et enlève tout le piquant de la vie." Une observation qui vaut bien sûr également dans la vie professionnelle où la crainte de la nouveauté conduit invariablement à la routine et, *in fine*, à l'ennui et à la frustration.

"Les gens courageux aussi ont peur : ils ont toutefois développé une habilité à agir malgré leur peur."

Dès lors, comment vaincre la peur ? Tout simplement en l'acceptant ! "La principale différence entre les gens, observe l'auteur, n'est pas le fait qu'ils aient peur ou non. La différence réside plutôt dans le fait que certaines personnes réussissent à vivre pleinement malgré leur peur." En d'autres termes, ils sont... courageux !

"Bien des gens croient que le courage consiste à ne ressentir aucune peur, écrit Linda Sapadin. En fait, les gens courageux ont peur : ils ont toutefois développé une habilité à agir malgré leur peur." Quel est leur secret ? Celui de "passer d'une rumination obsessive à un mode de réflexion orienté vers les solutions et vers l'action". Quand les craintifs restent passifs, les courageux décident d'être actifs. Ils goûtent alors à un plaisir exigeant mais inestimable, bien connu des managers audacieux : celui de redevenir acteur de sa vie.

(1) Ces gens qui ont peur de tout, par Linda Sapadin, Editions Pocket Evolution, août 2011, 376 p.

► S'ENGAGER

Jean-Yves Hepp : le pari d'une tablette "made in France"

"Je voulais prouver à mes enfants qu'il est encore possible d'entreprendre et de produire en France", explique Jean-Yves Hepp, président fondateur de Qooq, une tablette numérique dédiée à la cuisine pour justifier son pari de relocaliser la totalité de sa production en France (1).

Une décision ne manque pas de panache, même si d'autres considérations, sont bien sûr entrées en ligne de compte. Le patron reconnaît en effet avoir été "lassé des difficultés rencontrées avec ses fournisseurs chinois : retard de livraison, problèmes de qualité..." Reste qu'au plan industriel, le choix était risqué. "Pour rester compétitif en fabriquant en France, nous avons repensé toute l'architecture de notre produit", explique-t-il. Aujourd'hui, c'est fait : la tablette est désormais produite à Montceau-les-Mines en Saône-et-Loire par

"Je voulais prouver à mes enfants qu'il est encore possible d'entreprendre et de produire en France."

un sous-traitant industriel également français : Éloane. "Nous réalisons d'importantes économies, notamment sur les frais de logistiques. Nous avons réussi à compenser le surcoût de la main-d'œuvre", se félicite Jean-Yves Hepp (2).

Et les investisseurs sollicités ? Comment ont-ils accueilli son projet ? "Au début, on m'a pris pour un fou !", se souvient le dirigeant de Qooq (3). Mais les financiers ont finalement suivi. "Nous avons participé aux trois tours de table, explique Olivier Goy, PDG du fonds 123 Venture qui détient un tiers du capital de Qooq. Il ajoute : "La direction est financièrement engagée, c'est rassurant pour les investisseurs." On ne saurait mieux souligner que pour vaincre le scepticisme, générer de la confiance et imposer des vues audacieuses, rien ne vaut l'engagement personnel dans les projets.

(1) Le Figaro, 16/10/11. (2) Electro Business (<http://blog.lefigaro.fr/electronique>), 12/10/11. (3) Capital.fr, 20/09/10.