

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

Face aux turbulences : revoyons les dépenses à la baisse mais les ambitions... à la hausse !

Dans un environnement économique marqué par l'incertitude et l'instabilité, l'immobilisme n'est pas de mise. Il faut s'adapter à de nouvelles configurations, si bien que, pour une majorité d'entreprises, le changement sera plus que jamais d'actualité.

LE CHANGEMENT À L'AGENDA DE 81 % DES ENTREPRISES

Selon une récente enquête réalisée par TNS Sofres, quelque 81 % des responsables européens des ressources humaines placent même "l'accompagnement des transformations organisationnelles" en tête de leurs objectifs. Pour le magazine *Liaisons sociales*, il s'agit surtout d'anticiper les conséquences d'un nouveau ralentissement de la croissance : "les changements d'organigramme, de taille des équipes, d'implantation et d'organisation deviennent fréquents". Hélas, l'austérité et la rigueur ne s'imposent pas qu'aux seuls États. Pour les entreprises aussi, la réduction des coûts est à l'ordre du jour.

SOUTIEN AUX MANAGERS DE TERRAIN

Dans un tel contexte, le danger est grand de voir les nécessaires arbitrages se réaliser aux dépens des forces vives managériales. Selon l'enquête, les entreprises sont parfaitement conscientes de cet écueil et cherchent résolument à l'éviter. Si le ralentissement du recrutement et le gel des salaires sont respectivement de mise dans 64 et 31 % d'entre elles, "l'efficacité du management de terrain reste toutefois prioritaire". Interrogés sur les attentes prioritaires de leurs directions générales, "78 % des responsables RH mettent en avant

le management des collaborateurs et des équipes". Si bien que 84 % des DRH affirment consacrer une part substantielle de leur temps à "l'appui des managers". De même, lorsqu'on les interroge sur leurs thèmes de travail prioritaires, "l'évolution du rôle des managers de proximité" arrive en seconde position, juste derrière un autre sujet à forte connotation humaine : la responsabilité sociale de l'entreprise.

RÉDUIRE LES COÛTS MAIS PAS LES AMBITIONS

Cela suffira-t-il à maintenir la motivation et l'engagement des équipes ? Tout dépendra, en réalité, de la nature des changements proposés. L'expérience prouve en effet que l'adhésion des hommes et des femmes au changement résulte avant tout des objectifs affichés et poursuivis. Disons-le clairement : les projets dont l'objet se limite à la réduction des coûts suscitent rarement l'enthousiasme...

Nous l'avons en effet constaté sur le terrain : dans les turbulences actuelles, les salariés et singulièrement les cadres souhaitent avant tout pouvoir continuer à s'investir dans des projets porteurs de sens et créateurs de perspectives pour eux-mêmes et pour toute l'entreprise. En d'autres termes, eux aussi veulent aller chercher du résultat et ils sont prêts à se dépenser pour cela. Voilà pourquoi, face à la crise actuelle, s'il est parfois nécessaire de revoir ses dépenses à la baisse, il faut aussi revoir ses ambitions à la hausse !

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

(1) "Baromètre européen de la fonction RH 2011", réalisé par TNS Sofres pour *Liaisons sociales*-CSC, publié in *Liaisons sociales*, novembre 2011 et sur www.wk-rh.fr.

► vu d'ailleurs

Peut-on encore motiver les salariés malgré un contexte économique tendu ? Oui, à condition de bien identifier les ressorts actuels de la motivation. Dans un récent ouvrage sur les mutations de l'emploi, François Davy, ancien président du Groupe Adecco France, constate ainsi l'émergence d'un "salarié mobile, adaptable et nomade, se formant tout au long de sa vie, capable de prendre en main sa trajectoire professionnelle et de dresser un plan de carrière" (1). Une évolution dictée par le marché du travail et les besoins des entreprises mais aussi par

un désir plus profond. En effet, "les études sur l'emploi révèlent que la mobilité est le plus souvent volontaire et recherchée. La majorité des salariés manifestent un désir d'évoluer dans leur vie professionnelle. Et leur motivation tient moins souvent à des raisons salariales qu'à une volonté de progresser et d'accroître leurs perspectives d'évolution."

Si bien que le maintien de l'engagement des salariés dépend avant tout de la capacité des organisations à répondre à leur soif de "nouvelles tâches, de nouvelles missions, de nouvelles fonctions et responsabilités". La motivation peut survivre au gel des salaires, mais pas à celui des projets !

(1) "Une société heureuse au travail", par François Davy, Editions Nouveaux Débats Publics, septembre 2011, 239 p.

L'art et le goût du risque. "L'artiste, le collectionneur, le galeriste sont dans la prise de risque. Il faut avoir le goût du basculement. Un bon galeriste aime l'instabilité, est insomniaque et ne craint pas l'échec." Kamel Mennour, directeur de galerie d'art, *Les Échos*, 10/11/11.

Esprit d'équipe. "J'idéalise l'esprit d'équipe au-delà de certains qui ont des priorités un peu différentes des miennes. Mais cela ne me dérange pas. Je fais avec les individualités et j'essaie de gérer mon niveau d'exigence en fonction de ce qu'il est possible de faire, en gardant un bon état d'esprit. J'essaie d'être à l'écoute et de placer le curseur là où il faut." Franck Cammas, navigateur français, *Le Figaro*, 26/10/11.

Ne pas craindre l'échec. "Je me suis toujours identifié aux entreprises, comme si elles étaient les miennes, dans un équilibre subtil entre l'intérêt des clients, des actionnaires et des employés. Le propre d'un entrepreneur est d'aller de l'avant, de mobiliser, d'être proche du terrain, concret, imaginaire... Mais je me suis également approprié la notion d'échec, parce qu'elle fait partie de la vie d'un entrepreneur." Axel Rückert, président de Le Complément Alimentaire, *Entreprendre*, novembre 2011.

"Un bon entrepreneur est avant tout un entrepreneur qui a une bonne équipe. Il faut convaincre, montrer que vous y croyez. Chez nous, la mission tient en deux mots : croître et transmettre."

Jean Mane, président de Mane (produits aromatiques pour la parfumerie), *L'Entreprise*, novembre 2011.

►► ANTICIPER

Et si les principales forces de changement se trouvaient à la base ?

"Les employés d'abord, les clients ensuite !" C'est la révolution managériale que nous invite à accomplir Vineet Nayar dans un récent ouvrage (1). Pour le PDG de la multinationale indienne HCL Technologies, il s'agit avant tout de rappeler une évidence trop vite oubliée : la satisfaction des

clients passe en réalité par la capacité de l'entreprise à libérer la créativité de ses employés pour engager un processus continu d'adaptation, d'amélioration. Car l'objectif de l'innovation managériale expérimentée avec succès par HCL Technologies est bel et bien le changement au service de la performance.

Son originalité ? Transférer la responsabilité de ce changement du sommet vers la base en faisant confiance aux employés. Comme Vineet Nayar l'expliquait à l'occasion d'une récente conférence à Paris, "la plupart des salariés savent très exactement ce qui ne va pas dans l'entreprise, parfois même avant la direction, ou en tout cas avant que la direction ne soit prête à admettre l'existence du problème (2)".

Pour les PDG, la méthode implique l'acquisition d'une bonne dose de modestie. "J'ai

appris qu'en tant que dirigeant ou manager, il faut arrêter de se considérer comme la seule

"J'ai appris qu'en tant que PDG, il faut arrêter de se considérer comme la seule source de changement."

source de changement. Il faut résister à l'obsession de donner une réponse à chaque question et à chaque problème. Au contraire, il faut commencer à poser soi-même les questions, à envisager les autres comme une source de changement.", estime le PDG indien. Une démarche difficile mais fructueuse : "C'est la meilleure manière de commencer à créer une entreprise où les employés ont le sentiment d'être aux commandes, au sein de laquelle ils s'épanouissent, concentrés sur le changement et l'innovation."

De la sorte, la révolution managériale promue par Vineet Nayar, rejoint nos propres convictions : les changements réussis sont ceux que les salariés s'approprient et dans lesquels ils peuvent s'investir avec détermination et fierté.

(1) "Les employés d'abord, les clients ensuite", par Vineet Nayar, Editions Diatino, mai 2011, 231 p. (2) Conférence prononcée à l'invitation de la Chambre de commerce de Paris, le 05 octobre 2011.

►► APPRENDRE

Performance rime avec polyvalence !

Dans un monde en mutation permanente, l'uniformité n'est plus de mise. Pour renforcer leur capacité d'adaptation, les équipes recherchent la diversité des profils et les individus eux-mêmes sont sommés de mettre en avant la multiplicité de leurs savoirs, compétences et expériences.

Cela bouleverse bien sûr nos façons d'apprendre. Un récent dossier des *Échos* souligne ainsi "la fin de la monoculture systématique de telle ou telle discipline - management, droit, mathématiques ou géographie" car "l'heure est désormais à l'ouverture, au croisement entre les disciplines, à la double compétence" (1). Avec une prédilection pour les profils mixtes "ingénieurs et managers".

L'objectif ? Générer des cadres et des salariés "plus ouverts, plus polyvalents, plus adaptables" et donc "plus à même de piloter des projets multidimensionnels, d'innover et d'entreprendre". Il n'était que temps ! Car bien sûr les étudiants qui terminent aujourd'hui leur cursus ne connaîtront pas les parcours balisés d'avance des générations précédentes. Plongées dans un univers profes-

sionnel instable et incertain, elles devront faire preuve d'agilité et aussi de mobilité. Ils devront souvent changer de lieux de travail, de secteurs, de métiers et d'entreprises.

"L'heure est à l'ouverture, au croisement entre disciplines, à la double compétence."

Parfois encore vécue comme une contrainte la mobilité est d'ailleurs de plus en plus vécue comme une opportunité d'acquiescer de nouveaux savoirs. Comme le souligne Jean-Marc

Le Gall, professeur associé au Celsa dans une récente tribune du *Monde Economie*, "l'expérience enseigne que le retour à l'emploi des chômeurs qui n'ont pas bénéficié de mobilité qualifiante est plus difficile. La responsabilité des entreprises leur impose donc non seulement d'assurer l'adaptation de leur personnel à la transformation des postes de travail mais aussi de lui permettre d'évoluer si possible vers un autre emploi dans la société" (2). On ne saurait mieux souligner combien processus de formation et cursus de formation continue vont donc désormais de pair, l'un renforçant l'autre et vice-versa.

(1) "Ingénieurs, managers. La double compétence pour faire la différence", *Les Échos*, 08/11/11. (2) "De la mobilité contrainte à la mobilité négociée", in *Le Monde*, 15/10/11.

Gestion de crise : comment l'aptitude au leadership a sauvé 33 mineurs chiliens piégés sous terre

Pour affronter des situations de crise, le sens des responsabilités et l'esprit de décision sont plus déterminants que les savoirs techniques. C'est ce qui ressort d'une étude consacrée par la MIT Sloan Management Review au rôle joué, fin 2010, par Laurence Golborne ministre des Mines du Chili dans le sauvetage de 33 mineurs piégés à 700 mètres sous terre (1).

Lorsqu'il apprend, par SMS, qu'un grave accident est survenu dans une mine du pays, Laurence Golborne n'hésite pas une seule seconde : "Je ne suis pas issu du monde minier et je m'interrogeais sur ce que je pourrais faire afin d'aider les secours, mais j'ai compris que je devais être là." A ce moment, il ignore encore que cet acte initial de courage politique le conduira à prendre la direction opérationnelle des secours. En effet, face à l'ampleur de la catastrophe, les procédures de gestion de crise se révèlent inadéquates si bien que, lorsque Golborne

arrive sur place, chacun s'interroge encore sur la marche à suivre... Le ministre comprend alors qu'il peut être utile : "Je n'ai peut-être pas de connaissance en matière de mine ou de secours, mais, en revanche, je sais comment gérer des projets difficiles, diriger des gens, constituer des équipes et fournir les moyens nécessaires."

C'est ce qu'il fera avec un art consommé en n'oubliant jamais de jouer la transparence avec la presse et les familles, de distribuer les rôles de chacun, de motiver et responsabiliser les équipes, et de challenger l'inventivité des experts, tout en rappelant l'objectif ultime permettant de maintenir tout le monde sous tension : le sauvetage des mineurs.

Pour les auteurs de l'étude, l'implication réussie de Laurence Golborne dans la gestion de cette crise souligne une vérité capitale : dans un monde incertain, les vrais leaders ne sont pas ceux qui prétendent déjà tout savoir, mais, bien au contraire, ceux qui "sont prêts à affronter l'inédit, l'imprévu et l'inimaginable".

"Dans un monde incertain, les vrais leaders doivent être prêts à affronter l'inédit, l'imprévu et l'inimaginable."

(1) "How to Lead During a Crisis : Lessons from the Rescue of the Chilean Miners", par Michael Useem (Wharton School, university of Pennsylvania), Rodrigo Jordan et Matko Koljatic (School of Business Administration, Pontifical Catholic University of Chile), MIT Sloan Management Review, automne 2011.

►► COMMUNIQUER

L'entreprise, la communication et le mythe de Babel

"Il faut com-mu-ni-quer !" Professeur au CNAM et à Essec Business school, Maurice Thévenet constate dans un récent ouvrage, combien, dans l'entreprise, la communication est devenue une activité dévorante (1). Les managers sont bien sûr particulièrement concernés. Ils doivent en effet faire circuler l'information dans tous les sens : du haut vers le bas, mais aussi du bas vers le haut... Et le tout dans la langue supposée commune du reporting !

Comment expliquer une telle frénésie ? Par "la croyance que cette communication peut faire partager une vision commune, voire résoudre comme par enchantement les différences de perception, et même les conflits. Comme si tous les problèmes pouvaient se dissoudre dans la communication..." Or, il n'en est évidemment rien. Si bien que, pour l'auteur, l'entreprise persuadée d'atteindre la communication parfaite risque fort, le lendemain de s'effondrer comme la Tour de Babel.

"Les Babeliens, explique-t-il, ont cru qu'ils parlaient la même langue et que celle-ci suffisait à leur garantir une vie ensemble harmonieuse et efficace. C'est là leur illusion majeure. La langue commune ne pallie pas le défaut originel de leur projet". Car aucune communication, si efficace soit-elle, ne peut éviter l'effondrement et la dispersion lorsque le projet est mauvais.

Pour Maurice Thévenet, il convient donc de tourner le dos non à la communication mais à l'illusion trop répandue de sa toute puissance. En effet, s'il est important pour l'entreprise et les managers de communiquer, l'essentiel est toutefois de pouvoir proposer un objectif collectif légitime et atteignable. Car, plus que la communication, ce sont la qualité et le réalisme du projet qui fédéreront les énergies. S'il ne faut pas renoncer à ériger des tours, mieux vaut donc ne pas promettre d'atteindre le ciel ou de décrocher la lune.

"Aucune communication, ne peut éviter l'effondrement et la dispersion lorsque le projet est mauvais."

(1) "Le travail, ça s'apprend", par Maurice Thévenet, Editions Eyrolles, novembre 2011, 280 p.

LU POUR VOUS

• Il va falloir que la France montre qu'elle est capable de trouver un nouveau "business model" de croissance. Pas un modèle de repli comme la décroissance ou la démondialisation, un modèle de conquête.

Marc Fiorentino, spécialiste des marchés financiers, La Tribune, 03/11/11.

...

• Dans un monde très changeant, l'entreprise est un lieu de vie où chaque collaborateur doit pouvoir s'épanouir ; et pour cela, la rentabilité est nécessaire car elle est le moteur du développement de l'activité. L'entreprise n'est pas un monde clos, replié sur lui-même, au contraire, elle se doit d'être dans son temps, se soucier de l'environnement comme du contexte social. [...] On le voit avec la crise : le modèle du tout-économique, du tout-finance, est à bout de souffle.

Véronique di Benedetto, directrice générale de France Econocom, La Tribune, 24/10/11.

...

• L'huissier est dans l'escalier, et si nous ne faisons rien, il va nous imposer ses choix drastiques. Alors il faut sonner le tocsin. Nous ne serons plus une puissance diplomatique si nous ne sommes plus une puissance économique. Nous n'aurons plus de puissance financière si nous devons quémander des aides et supporter des spreads coûteux. Nous sommes à la veille d'un choix historique : le sursaut salutaire ou le déclin suicidaire.

Denis Kessler, PDG de Scor, Challenges, 27/10/11.

40 %

C'est, selon une récente enquête, la proportion d'entreprises qui ont changé leur business model en raison du développement durable.

De même, 67 %, le considèrent comme un impératif compétitif, ce qui est particulièrement vrai en matière de grands projets d'infrastructures. Autant de résultats démontrant que le développement durable peut aussi représenter, pour les entreprises, une opportunité de transformation et d'innovation.

Source : Troisième "Sustainability & Innovation Global Executive Study", présentée dans la MIT Sloan Management Review d'automne 2011.

La tête de l'emploi Pôle emploi raconté par son patron

par Christian Charpy, Editions Taillandier, septembre 2011, 205 p., 14,90 €.

“Avec près de trois ans de recul, la fusion de l'ANPE et des Assedic en un seul Pôle emploi s'est imposée comme une évidence et personne ne songerait aujourd'hui à revenir en arrière”, constate Pierre Charpy qui dirige aujourd'hui la nouvelle structure après en avoir assuré la création. Or, comme il le raconte dans ce livre, cette “évidence économique et opérationnelle” n'a toutefois pas été de soi. Elle a donné lieu à d'intenses débats, suscité de nombreuses résistances et généré de grandes tensions encore renforcées par le déclenchement inattendu de la crise de 2007 qui mit les services sous pression. Un témoignage qui rappelle que, sur le terrain du travail, aucun changement ne relève jamais de l'évidence. Transformer les organisations exige toujours des dirigeants un minimum de savoir faire et un maximum de conviction et d'engagement.

Business Model nouvelle génération Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers

par Alexander Osterwalder
et Yves Pigneur, Editions Pearson,
septembre 2011, 281 p., 35 €.

“Un vent d'innovation et de renouveau souffle sur les business models. Les secteurs d'activité d'hier s'effondrent, d'autres voient le jour. D'ambitieux nouveaux entrants défient les acteurs traditionnels - dont certains se battent pour rester dans la course.” Fort de ce constat, les auteurs estiment que toute entreprise doit réfléchir à son positionnement, son fonctionnement et sa façon de créer de la valeur afin de s'adapter continuellement à un monde en mutation accélérée. Si de nouveaux modèles sont présentés, aucune réponse toute faite n'est proposée. Dans un univers changeant, chaque entreprise doit trouver sa propre voie pour se réinventer et rester dans la course. L'unique injonction du livre : ne pas se reposer sur ses acquis, faire preuve d'inventivité et d'agilité.

► MOTIVER

Le désir, facteur clé de la métamorphose de La Poste

Changement de statut, d'organisation et d'activités, ouverture à la concurrence... En seulement une décennie, La Poste, née en

1576, a connu plus de changements qu'au fil de sa longue existence. Or, contrairement à ce que l'on pouvait craindre, cette métamorphose s'est produite dans un climat social relativement apaisé. Comment l'expliquer ?

Dans un récent ouvrage piloté par Philip McLaughlin, directeur de Bordeaux Ecole de Management, Jean-Paul Bailly Président du Groupe La Poste évoque d'abord la nécessité de “tenir un langage clair, un langage de vérité” car “à défaut, les gens sont prompts à imaginer qu'on leur cache quelque chose. Avec le soupçon, s'installe l'incompréhension et, par conséquent, la perte de confiance” (1). En l'espèce, il s'agissait de bien expliquer les défis colossaux représentés par la fin du monopole d'une part et la révolution numérique d'autre part, mais aussi de proposer des solutions. “Il ne suffit pas de mettre les vrais enjeux sur la table,

encore faut-il y apporter des réponses étayées et de nature à résoudre les problèmes”, explique Jean-Paul Bailly.

“Sauf situations exceptionnelles, on ne peut pas espérer conduire le changement en ne promettant que de la sueur et des larmes !”

La clef du succès ? Offrir des perspectives positives. “On ne peut pas, n'avoir qu'un discours de désespérance, uniquement destiné à préparer les esprits aux sacrifices à consentir.” Il faut aussi démontrer par avance que les résultats seront à la hauteur des efforts consentis par chacun et également que l'objectif poursuivi est légitime.

A ces conditions, les changements sont non seulement acceptés mais souhaités par les salariés. “Sauf situations exceptionnelles, poursuit Jean-Paul Bailly on ne peut pas espérer conduire le changement en ne promettant que de la sueur et des larmes !” Pour mettre en mouvement, le désir vaut mieux que la crainte !

(1) “La métamorphose d'un service public”, entretien avec Jean-Paul Bailly, in “Altermanager mode d'emploi : réflexions sur l'enseignement du management”, sous la coordination de Philip McLaughlin, Editions Descartes & Cie, octobre 2011, 230 p.

► S'ENGAGER

Le bonheur crée l'implication. Et vice versa !

Le bonheur est à la mode dans l'univers managérial. Pas une entreprise qui ne prétende rechercher le bonheur de ses employés... Dans un récent ouvrage, Tony Hsieh, PDG de Zappos - entreprise américaine de vente en lignes de chaussures pesant plus d'un milliard de dollars - explique ainsi son succès : “J'ai mis au cœur de mes préoccupations, le bonheur de mes clients bien sûr, mais aussi de mes employés” (1).

Une différence toutefois : loin des gadgets que constituent les salles de sport, cafétérias design et autres conciergeries, le bonheur est cette fois inscrit au cœur même du travail et de son organisation. Fort de recherches personnelles en psychologie positive, Tony Hsieh estime que le bonheur résulte avant tout, pour les individus, de quatre éléments : la maîtrise de leur destinée, la conscience de progresser, la qualité des relations nouées et le senti-

ment de participer à une œuvre qui nous dépasse.

Avantage : ces ressorts sont parfaitement transposables au monde de l'entreprise. Ainsi, chez Zappos, la promotion des employés au poste d'acheteur adjoint était initialement examinée au bout de 18 mois. Cette méthode a été abandonnée au profit d'une progression en trois étapes de 6 mois, de façon à créer chez les salariés un sentiment de progrès permanent, source de satisfaction.

Autre exemple : convaincu que seuls les projets imposés d'en haut suscitent la crainte, Tony Hsieh s'est attaché à privilégier les transformations venant de la base. Car les gens s'investissent davantage dans les projets qu'ils ont le sentiment de maîtriser et qu'ils désirent. Où l'on découvre que si le bonheur crée l'implication, l'inverse est encore plus vrai !

(1) “L'entreprise du bonheur”, par Tony Hsieh, Editions Leduc S., septembre 2011, 319 p.