

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

Agile et communautaire : l'entreprise vue par les sciences du vivant

"Un monde craque. Un autre monde accouche. Tout le monde le sent. Tout le monde le sait. L'année 2011 fut une année de grands bouleversements." Comment ne pas souscrire à ce constat formulé par le magazine *Sciences Humaines* (1) ? D'où la nécessité de regarder le monde qui vient avec des yeux neufs.

ADAPTATION PLUS QUE PLANIFICATION

D'autant qu'"au royaume des idées aussi, des signes annoncent qu'un grand changement est en cours. Les croyances d'hier se fissurent, des murs conceptuels tombent." Or, ce bouillonnement n'épargnera pas le monde de l'entreprise tant il modifie l'idée que l'on se fait de l'homme. Ainsi dans le domaine des sciences du vivant, Jean-François Dortier souligne l'entrée dans "une ère postgénomique". En effet, la plupart des scientifiques estiment désormais que "les organismes ne sont pas construits à partir d'un seul programme contenu dans ses gènes" car ces derniers sont activés par des facteurs extérieurs. Une avancée qui, selon le biologiste Henri Atlan, "ouvre la voie aux théories de l'auto-organisation" (2). À une conception planificatrice et rigide du vivant succède ainsi une vision mettant l'accent sur la modularité. Conclusion au plan managérial : même dotée d'un solide ADN, l'entreprise peut se transformer pour s'adapter à son environnement !

LA COOPÉRATION AU CŒUR DE LA VIE

De la même façon, "une autre idée est venue bouleverser les sciences du vivant : celle de solidarité". Alors que la vision dominante du darwinisme était celle d'un combat des espèces et des individus pour la survie, "la biologie a montré, depuis quelques années,

combien la vie savait aussi se montrer solidaire et coopérative". Si bien que notre conception de la vie sociale en est bouleversée. Pour Jean-François Dortier, "en généralisant ce constat d'associations entre individus, on aboutit à une révolution [...] : au lieu de concevoir des organismes autonomes et en compétition, on perçoit plutôt des individus et des entités organiquement liés entre eux, chacun étant membre d'une entité plus large".

REMISE EN CAUSE DE L'INDIVIDUALISME

De la sorte, les sciences du vivant renouellent aussi notre conception de l'entreprise, de sa nature et de sa place dans la société. Dans un récent entretien accordé au magazine *Liaisons sociales*, l'anthropologue François Flahaut déplorait que "l'Occident moderne ait laissé croire que chacun a une existence individuelle propre, la vie sociale venant dans un second temps" (3). Et il soulignait : "Dans toutes les sociétés, l'être humain a besoin de se sentir bien avec les autres. L'individu cherche ce bien être aussi au travail."

Un puissant courant vient donc remettre en cause les préceptes individualistes qui dominaient peu ou prou nos sociétés. Bien sûr, ce bouleversement concerne au premier chef les managers. En effet, ce sont eux qui, au cours des mois et des années à venir, devront faire vivre au quotidien cette entreprise agile et communautaire décrite par les sciences et exigée par la crise actuelle. Assurément un beau chantier pour cette année 2012 que nous vous souhaitons riche en projets !

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

(1) *Sciences Humaines*, numéro spécial "Et si on changeait tout ?" janvier 2012. (2) *Le Vivant post-génomique*, par Henri Atlan, Editions Odile Jacob, janvier 2012, 336 p. (3) *Liaisons sociales* magazine, janvier 2012. Voir aussi *Où est passé le bien commun ?*, par François Flahaut, Editions Mille et Une Nuits, février 2011, 200 p.

► vu d'ailleurs

À nouveau envisagée comme une communauté d'hommes et de femmes, l'entreprise redécouvre simultanément la notion d'identité. En s'appuyant notamment sur les récents travaux des économistes américains George Akerlof (University of California, Berkley) et Rachel Kranton (Duke University) (1), Xavier de la Vega souligne qu'une identité forte suscitant l'adhésion de ses membres est incontestablement un atout pour les organisations (2). "Lorsque les salariés se reconnaissent dans l'entreprise pour laquelle ils travaillent, une moindre incitation monétaire leur est nécessaire pour fournir

un haut niveau d'effort", écrit-il. Si bien que "les entreprises ont tout intérêt à investir dans l'identité de leurs salariés, afin que, dans la mesure du possible, la majorité d'entre eux se reconnaissent en elle".

Reste toutefois une précision d'importance : pour les salariés, la culture d'une entreprise ne saurait découler de son seul discours. Elle résulte avant tout de ses actes. L'identité ne doit donc pas être proclamée mais réellement vécue. Elle doit s'incarner dans une vision et un modèle de management. Pour susciter l'adhésion et jouir des bienfaits de l'identité partagée mieux vaut donc miser sur l'action et la co-construction plutôt que sur la seule communication.

(1) *Identity Economics : How Our Identities Shape our Work, Wages and Well-Being*, par George Akerlof et Rachel E. Kranton, Princeton University Press, 192 p. (2) "Les nouvelles stratégies des marques", par Xavier de la Vega, in *Sciences Humaines*, numéro spécial "Et si on changeait tout ?" janvier 2012.

PAROLES D'HOMME(S)

S'adapter pour survivre. "Les dinosaures ont disparu. Si l'on veut survivre dans un monde qui ne fait aucun cadeau, il faut s'adapter." Henri de Castries, PDG d'Axa, *Challenges*, 15/12/11.

Sauver l'innovation. "L'évaluation de l'application du principe de précaution montre qu'il conduit moins à des dérives juridiques qu'à des confusions dans les mentalités pouvant mener très vite, si nous n'y prenons garde, à un déclin des initiatives et de l'innovation, voire à l'établissement progressif d'une civilisation de l'immobilisme. Pour contrecarrer cette tendance, il est important d'encourager, en les encadrant naturellement, la recherche scientifique, les progrès technologiques ainsi que l'investissement public et privé, tout en rappelant que le risque zéro n'existe pas." Henri Bernard Accoyer, président de l'Assemblée nationale, *Les Echos*, 06/12/11.

Dignité et inventivité. "Nos employés ne sont pas des singes auxquels on donne des cacahuètes. Nous voulons que chacun puisse être fier d'avoir apporté des idées qui ont servi. La population de nos salariés est très diverse, mais elle a en commun d'être attirée par un rêve, pas par la distribution de titres restaurant ou autres." Vineet Nayar, PDG de HCL Technologies, *Le Point*, 10/11/11.

"L'entrepreneuriat n'a jamais été facile, si ça l'avait été, je n'aurais sûrement pas choisi cette voie. J'aime l'aventure, l'adrénaline, j'ai besoin de vivre des échecs pour me construire."

Hapsatou Sy,
fondatrice d'Ethnicia,
Entreprendre, décembre-janvier 2012.

Donner du sens

► ANTICIPER

Parler vrai pour conjurer l'aggravation des tensions sociales

Le climat social risque de se dégrader fortement en 2012 ! C'est le principal enseignement de la dernière édition du baromètre BEST réalisé par l'institut de sondage BVA pour mesurer la satisfaction au travail des salariés à travers cinq dimensions essentielles que sont "le management, les collègues, le lien à l'entreprise, l'intérêt du travail, et la pression" (1).

En seulement un an, cet indice global de satisfaction chute de 4 points avec un niveau global de 60 %, se situant à 54 % auprès des ouvriers. "Le rapport au travail, dimension la plus importante aux yeux des salariés, chute de 3 points en moyenne, tombant à 51 % auprès des ouvriers et à 52 % dans le secteur du commerce", observent les experts de BVA. Or, rien ne vient, hélas, vraiment compenser ce plongeon. En effet, "le rapport avec le management s'est aussi nettement dégradé tombant à 53 % en moyenne et atteignant même un score négatif de 48 % auprès des ouvriers". De même que le lien à l'entreprise, qui connaît "une baisse équivalente pour se situer à 50 % et atteindre les scores négatifs de 46 % auprès des ouvriers, de 47 % auprès des employés et dans le secteur public.

(1) "Quel climat social dans les entreprises en France ?", résultats de l'étude BEST 2011, publiée par *Les Échos* le 15/12/11 et consultable sur www.bva.fr

"Contrairement à ce que l'on croit trop souvent, les salariés ne sont pas des chasseurs de prime motivés uniquement par le gain."

Comment expliquer une telle dégradation ? Les experts pointent du doigt un "contexte schizophrénique". En effet, "malgré un contexte de crise que les salariés ont clairement à l'esprit au niveau 'macro', leurs revendications personnelles au niveau 'micro' sont très fortes, et sans doute irréalistes, quatre salariés sur dix s'imaginant être augmentés l'année prochaine". Si bien que "l'inévitable grand écart entre ces attentes élevées et la probable politique d'austérité qu'appliquent et appliqueront beaucoup d'entreprises en 2012 pourrait bien provoquer des tensions sociales".

Dès lors, que faire sachant que les marges de manœuvres budgétaires seront probablement très faibles ? Certainement pas baisser les bras ! L'expérience prouve en effet qu'un discours de vérité sur les enjeux à venir peut contribuer à remobiliser les équipes. Car contrairement à ce que l'on croit trop souvent, les salariés ne sont pas des chasseurs de prime motivés uniquement par le gain. Le goût du défi, l'intérêt pour le travail ou le sentiment de participer à une œuvre louable représentent au moins autant pour eux. Or ce sont là des leviers que l'on peut actionner sans argent. Les ressources managériales y suffisent !

► APPRENDRE

Autoformation : de l'aspiration individuelle à l'élan collectif

"La question de la formation tout au long de la vie devient une préoccupation pour les individus, les entreprises et les institutions car il y a un besoin constant à apprendre et à renouveler ses connaissances. Les évolutions de carrière obligent à se remettre en cause de plus en plus fréquemment", observe Olivier Le Deuff dans un récent ouvrage sur "la formation aux cultures numériques" (1).

Pour ce maître de conférence à l'Université de Bordeaux 3, ce contexte explique pourquoi "l'autoformation prend une place prépondérante pour continuer à s'enrichir et améliorer ses connaissances". Aujourd'hui, chacun se prend en main et engage peu ou prou des démarches de "personal knowledge management" (PKM) en recourant aux nouvelles

"Les entreprises savent que les connaissances ne deviendront de véritables compétences qu'une fois partagées et utilisées dans une dynamique collective."

technologies. À l'heure de l'Internet, tout le monde peut assurer sa formation au jour le jour. Avec un atout supplémentaire : grâce à la multiplication des espaces collaboratifs et des communautés de métiers numériques, l'autoformation n'est plus un exercice solitaire. Elle devient "plus sociale", remarque Olivier Le Deuff.

Renforcer la dimension sociale de l'autoformation, tel est également l'enjeu pour les entreprises. Celles-ci savent en effet que les connaissances acquises ne deviendront de véritables compétences qu'une fois utilisées dans une dynamique commune. Si bien que l'autoformation prolonge un éternel enjeu managérial : concilier aspirations individuelles et élan collectif.

(1) *La formation aux cultures numériques*, par Olivier Le Deuff, Editions Fyp, décembre 2011, 159 p.

L'engagement des hommes, clef des changements réussis

L'art de gérer le changement se dérobe à toute formalisation théorique excessive. C'est ce qui ressort de l'analyse critique des différentes théories du changement réalisée, dans un récent ouvrage ⁽¹⁾, par François Pichault, professeur à l'ESCP-Europe.

Il montre d'abord les limites de la pensée planificatrice. La principale lacune de cette "vision ingénierique" : envisager l'entreprise comme une mécanique dont les collaborateurs ne seraient que des rouages dépourvus de toute volonté propre. Encore défendable dans un univers tayloriste, ce modèle se révèle parfaitement inapproprié dans les organisations modernes par nature plus complexes. D'où l'émergence d'une pensée planificatrice revue et corrigée à grands renforts d'algorithmes sensés modéliser la complexité. Mais le remède s'avère plus nocif que le mal tant il consacre la rupture entre les spécialistes et tous les autres acteurs de l'entreprise dont on espère qu'ils accepteront de se comporter dans une attitude passive.

(1) "Critique de la gestion du changement", par François Pichault, in *Perspectives critiques en management*, sous la direction de Laurent Taskin et Matthieu de Nanteuil, Éditions De Boeck, novembre 2011, 275 p.

Or, il n'en sera rien. Contre un processus qui leur échappe, les acteurs risquent au contraire de se liguier contre le projet afin de défendre leurs intérêts réels ou présumés.

"Les hommes peuvent aussi choisir des comportements altruistes, généreux et enthousiastes dans le changement."

C'est ce que souligne l'approche politique. Avec une nouvelle limite : réduire la gestion du changement à une suite de négociations et de marchandages... Une conception pour le moins nihiliste et sombre du changement et des hommes...

Au final, que déduire de ce bilan critique ? Tout d'abord que le changement est avant tout une question d'hommes et de femmes. Mais qu'il ne faut nullement envisager ceux-ci sous le seul prisme de l'égoïsme. L'expérience prouve en effet qu'ils peuvent aussi choisir délibérément des comportements altruistes, généreux et enthousiastes dans le changement, lorsqu'on leur permet de s'y impliquer. À rebours d'un cliché pessimiste, nous affirmons donc que les hommes ne sont pas nécessairement des obstacles au changement. Ils peuvent aussi en être les moteurs !

►► COMMUNIQUER

"Vous avez reçu... 100 courriels !"

Quelle entreprise pourrait aujourd'hui se passer de messagerie électronique ? Aucune évidemment ! Comme l'observent les experts de l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) dans un récent guide, "l'internationalisation des marchés, la concurrence entre firmes d'un même secteur ou les exigences toujours plus fortes des consommateurs sont autant de facteurs qui rendent instable et turbulent l'environnement des organisations." Dès lors la rapidité de réaction permise par les courriels est devenue vitale.

Toutefois, ce moyen de communication n'est pas non plus sans inconvénient. Quelques chiffres permettent d'en prendre la mesure. Selon l'ORSE, pas moins de 38 % des salariés français reçoivent plus de 100 courriels par jour, 56 % consacrent plus de deux heures à leur messagerie, 65 % vérifient le contenu de celle-ci toutes les cinq minutes ! Comme le déplore Matthieu Scherrer, rédacteur en chef du magazine *Management*, "nous sommes maintenant interrompus toutes les douze minutes en moyenne, tandis qu'il faut environ une minute

à notre cerveau pour regagner une efficacité optimale".

Mais la concentration n'est pas la seule victime de cette communication instantanée. Au plan managérial, les experts de l'ORSE mettent en garde contre "les sentiments d'urgence permanent et d'isolement face à la prise de décision, l'intrusion dans la vie privée, l'accélération des rythmes de travail, la remise en cause des collectifs de travail par une amplification des conflits et une communication de mauvaise qualité." Si bien qu'ils estiment que "mal maîtrisée, la messagerie électronique peut devenir un outil dévastateur pour les organisations".

Leur conclusion : il est urgent d'apprendre aux managers à dominer cet outil afin notamment de ne pas délaïsser les autres moyens de communication. Les collègues ne sont pas des terminaux informatiques. Pour se faire comprendre, établir une vraie relation et motiver, rien ne vaut les contacts humains, francs et directs !

(1) "Pour un meilleur usage de la messagerie électronique dans les entreprises", ORSE, novembre 2011.
(2) *Management*, janvier 2012.

LU POUR VOUS

• *L'idée d'une ambition industrielle pour le pays me paraît fondamentale. Les Japonais ont toujours eu cette ambition, les Allemands ont une véritable culture industrielle... Nous, nous n'avons plus cette volonté collective. Nous ne demandons pas une politique industrielle mais des politiques monétaires, fiscales, environnementales, qui convergent vers le soutien à l'économie et le soutien à l'industrie. Parce que le grand public a besoin de plus de sécurité, de santé, de développement durable, de routes intelligentes... Et pour tout cela, l'industrie peut apporter des réponses.*
Pierre Gattaz, président du groupe des fédérations industrielles (GFI), *Entreprendre*, décembre-janvier 2012.

...

• *L'absence d'être : voilà ce dont meurt notre économie. En grec, oikos nomia : oikos, "maison" et nomia, "sciences, art". L'administration de la demeure, du lieu dont nous sommes les habitants et les dépositaires, voilà ce qu'est l'économie : l'art de vivre ensemble.*
Emmanuel Faber, vice-président de Danone, *Le Figaro*, 21/12/11.

...

• *Aujourd'hui, il y a une soif d'équité. L'entreprise doit favoriser l'émergence d'une solidarité pour apaiser les tensions et les inquiétudes.*
Eric Jarry, directeur des ressources humaines de Litwin (ingénierie), *Les Échos*, 08/12/11.

78 %

C'est, selon une récente enquête, la proportion de salariés de la génération Y qui jugent "bonnes" leurs relations avec leurs supérieurs hiérarchiques. Ils sont également une forte majorité à se dire satisfaits de leur emploi (75 %), du climat social (66 %), de la charge de travail (66 %), des rémunérations (57 %) et à adhérer aux grandes orientations de l'entreprise (55 %). Des taux de satisfaction systématiquement supérieurs à ceux de leurs aînés.
Conclusion des experts : "Cette génération que l'on dit si infidèle ne ferait-elle pas plutôt le choix de la loyauté ?"

Source : "La génération Y, une génération de crise !", enquête Ipsos pour Logica, janvier 2012.

Le chemin partagé. Une histoire d'EDF en Chine (1983-2011)

par Félix Torrès, François Bourin Editeur,
décembre 2011, 403 p., 24 €.

Au début des années 1980, lorsque, dans le sillage de la politique de réforme économique décidée par Deng Xiaoping, la Chine s'ouvre au monde extérieur, rares sont les entreprises qui décident de s'y implanter. Faisant preuve d'esprit pionnier, EDF y était, engageant une coopération qui en fait aujourd'hui un acteur majeur de la réforme du système électrique chinois. En contant l'histoire d'EDF en Chine, l'historien et ethnologue Félix Torrès offre d'abord un retour d'expérience unique sur les transformations qui ont permis à l'Empire du Milieu de devenir, en quelques années, le géant économique que l'on sait. Si bien qu'à travers cette saga, il délivre aussi une leçon de volontarisme, bien nécessaire à l'heure où les vieilles nations européennes et leurs entreprises sont sommées à leur tour de se réformer en profondeur.

Futuribles

Revue mensuelle d'analyse et de perspectives, N° 381, janvier 2012, 104 p., 13 €.

"Qu'allons-nous faire maintenant ?" C'est la question que pose Hugues de Jouvanel, rédacteur en chef de la revue *Futuribles* au seuil d'une année 2012 pour le moins incertaine. Selon lui, deux postures sont possibles. Soit "nous lamenter à n'en point finir sur la crise [...], pleurer l'heureux épisode des Trente Glorieuses, [...] et cultiver la nostalgie d'une Europe désormais en perte de vitesse dans un monde en plein bouleversement..." Soit, de façon radicalement différente, tourner le dos à cette sinistrose, afin de "mettre à profit cette année 2012 pour réfléchir à ce que chacun de nous peut faire, sans attendre qu'une quelconque et douteuse potion magique nous soit administrée par je ne sais quel événement providentiel." C'est bien sûr cette seconde attitude que promeut *Futuribles*, en invitant à regarder clairement les défis qui nous sont lancés et les opportunités dont nous disposons. L'objectif ? Trouver des idées neuves et mener des projets audacieux à tous les niveaux. L'enjeu est de taille, car, dans un monde en mutation accélérée, l'alternative est simple : "innover ou... mourir" !

► S'ENGAGER

Le rire est le propre de l'homme, y compris en entreprise !

Pas d'amour sans humour ! C'est la conclusion d'une étude réalisée récemment par des chercheurs canadiens en psychologie (1). Ils ont en effet établi que le niveau de séduction des partenaires était fortement indexé sur son sens de l'humour. "Au cours des premiers rendez-vous, observent-ils, l'homme aurait tendance à vouloir charmer la femme en essayant d'être drôle, tandis que celle-ci s'attacherait à évaluer le potentiel humoristique de son partenaire." Pour le dire plus abruptement : l'humour joue un rôle essentiel dans le choix du partenaire ainsi que dans la réussite des futurs couples.

Ces effets sont-ils transposables dans le monde de l'entreprise ? Auteur d'un récent *Petit traité de l'humour au travail* (2), David Autissier n'en doute pas. Pour ce maître de conférence en management à l'IAE Gustave Eiffel, "l'humour, ce n'est pas seulement raconter des blagues, c'est une manière de construire ses relations avec intelligence et plaisir."

Plus fondamentalement, ce rôle central de l'humour au travail souligne une vérité trop longtemps oubliée en gestion : loin d'être une froide machine constituée de rouages, l'entreprise est une communauté humaine dont la performance découle avant tout de la qualité des relations nouées entre ses membres. Et si le rire était, finalement, le plus sûr moyen de réhumaniser le management ?

re ses relations avec intelligence et plaisir". Sa conviction : manié avec bienveillance, l'humour représente "un formidable levier de management". Il permettrait notamment de désamorcer les conflits, réduire le stress, libérer la créativité, renforcer la cohésion des équipes et découpler la motivation des troupes...

Plus fondamentalement, ce rôle central de l'humour au travail souligne une vérité trop longtemps oubliée en gestion : loin d'être une froide machine constituée de rouages, l'entreprise est une communauté humaine dont la performance découle avant tout de la qualité des relations nouées entre ses membres. Et si le rire était, finalement, le plus sûr moyen de réhumaniser le management ?

(1) "Humor in Romantic Contexts: Do Men Participate and Women Evaluate?", par Christopher J. Wilbur et Lorne Campbell, *Personality & Social Psychology Bulletin*, avril 2011.

(2) *Petit traité de l'humour au travail*, par David Autissier et Élodie Arneguy, Editions Eyrolles, décembre 2011, 176 p.

► MOTIVER

Mieux vaut poursuivre les opportunités que fuir les risques

"Preuve inconsciente de notre niveau de développement, le risque en tant que tel n'est pratiquement plus accepté. Le risque zéro, bien que n'existant pas, s'impose comme l'objectif permanent et primordial à atteindre. Il devient intolérable", remarque Jean-David Darsa (1). Un diagnostic d'autant plus

remarquable qu'il est posé par un expert reconnu en... gestion des risques.

Convaincu que "la prise de risque demeure malgré tout, l'une des principales sources de développement et de progrès pour l'humanité", il déplore cet état d'esprit frileux. "Si l'homme avait toujours respecté de manière exhaustive, les réglementations en vigueur et les obligations relatives à la maîtrise des incertitudes en vigueur aujourd'hui, écrit-il, jamais Marie Curie n'aurait découvert la radioactivité, jamais Neil Armstrong n'aurait mis un pied sur

la lune, jamais Christophe Colomb n'aurait découvert l'Amérique, jamais Louis Pasteur n'aurait découvert le vaccin !"

"Dans un environnement en mutation, l'immobilisme est davantage qu'un risque. C'est, pour l'entreprise, un danger mortel avéré."

De la sorte, il entend rappeler qu'aucune grande opportunité ne peut être saisie sans prise de risque, notamment sur le terrain économique. "L'entreprise doit prendre des risques par nature. Il n'existe pas de démarche entrepreneuriale réussie sans prise de risque. Et la pérennité des entreprises passe - et passera toujours - par la capacité des créateurs et des dirigeants à prendre des risques."

D'où le nouvel enjeu proposé aux organisations : non pas refuser les risques, mais les identifier et les maîtriser de façon à continuer à aller de l'avant. Car, dans un environnement en mutation, l'immobilisme est davantage qu'un risque. C'est, pour l'entreprise, un danger mortel avéré.

(1) *La gestion des risques en entreprises. Identifier, comprendre, maîtriser*, par Jean-David Darsa, Editions Gereso, décembre 2011, 345 p.