

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

# Le monde change, les lignes bougent... L'heure est au mouvement !

"Les entreprises sont confrontées à des mutations économiques et sociales inédites. Les organisations doivent s'adapter en permanence, en veillant à tenir compte d'un environnement instable et polymorphe." Tel était le constat que nous faisons en lançant la Lettre Alter & Go. C'était en septembre 2006.

### BIENVENUE DANS UNE ÈRE D'INSTABILITÉ CHRONIQUE

Force est de reconnaître que les événements ne nous ont pas démentis. On pense bien sûr au choc terrible de la crise économique et financière. Mais ne faut-il pas aller au-delà ? "Il n'y a pas si longtemps, remarque Nicole Notat, on définissait une crise comme un accident, plus ou moins grave, plus ou moins long, séparant de vastes périodes de calme et de prospérité. [...] Nous apprenons, depuis peu, que la crise est presque un état permanent du monde dans lequel nous vivons et que cette tendance n'est pas prête de disparaître (1)."

De fait, hommes, États et entreprises sont bel et bien plongés dans une ère d'incertitude et d'instabilité chroniques. Plus rien n'est acquis et l'agilité devient une valeur cardinale. Patron de KPN Telecom, Ad J. Scheepbouwer, constate : "Nous avons vu plus de changement dans les dix dernières années que dans les quatre-vingt-dix précédentes (2)." Il n'est pas le seul. À l'occasion d'une étude réalisée par IBM auprès d'un millier de dirigeants dans le monde, 98 % d'entre eux affirmaient devoir faire évoluer leur business model dans les trois ans (3) ! Dans un tel contexte, il est bien sûr plus crucial que jamais de pouvoir décrypter les mutations de tous ordres qui traversent la société et affectent les organisations.

### DÉCRYPTER LES MUTATIONS EN COURS

"Pour entreprendre, il faut d'abord observer, percevoir, saisir des environnements et des situations pour bien cibler l'action : comprendre avant les autres, saisir ce qui commence", écrivent Jacques Chaize et Pierre Bellon, respectivement fondateur et président de l'Association Progrès du Management (4). Et de préciser : "L'intuition et l'esprit d'entreprise, les deux boîtes noires du dirigeant, se nourrissent de lectures, d'images, de réflexions, d'interrogations partagées."

C'est pourquoi, à l'occasion de ce cinquantième numéro de notre lettre d'information, nous avons souhaité faire un bilan des grandes tendances observées depuis cinq ans. Nous le faisons pour remettre en perspective les enjeux présents et à venir.

### CAP SUR DE NOUVEAUX DÉFIS

Cette démarche s'inscrit dans une profonde conviction : nous pensons que dans un monde en mutation permanente, la performance provient aussi de l'échange d'idées.

Cela nous a d'ailleurs conduits à rédiger un ouvrage condensant, sous la forme d'un récit, l'ensemble des expériences acquises depuis cinq ans sur le front de la conduite du changement (voir ci-dessous). Nous espérons qu'à l'image de la Lettre Alter&Go, vous y trouverez de nouvelles pistes de réflexion et de nouveaux motifs d'action. Bonne lecture !

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

(1) La Lettre Alter&Go n°20, mai 2008 ; (2) La Lettre Alter&Go n°43, juin 2010 ; (3) La Lettre Alter&Go n°20, mai 2008 ; (4) La Lettre Alter&Go n°26, décembre 2008.

## ► vu d'ailleurs

Le changement est une aventure qui mérite d'être racontée et surtout vécue ! Forts de cette conviction, les fondateurs du cabinet Alter&Go Groupe ont décidé de rédiger le roman du changement.

À travers l'histoire emblématique d'une entreprise confrontée à une crise grave, ils décrivent les doutes, les espoirs et les rebondissements qui jalonnent tout processus de transformation.

Pour les auteurs, l'objectif est bien sûr de transmettre la somme des expériences acquises sur le terrain au cours de 15 ans de carrière. Cela fait de ce "roman vrai du changement" une mine unique de savoir-faire au service des managers.

Ceux-ci sont, du reste, les vrais héros de cette histoire et de celles qui se déroulent aujourd'hui encore dans les entreprises françaises. Car l'aventure du changement n'est pas finie. Elle va se poursuivre. Il reste tant de défis à relever ensemble !

### Le Livre du changement

par Xavier Sabouraud,  
Jean-Marc Charlet,  
Vincent Saule,  
et Philippe Schleiter,  
Editions Eyrolles,  
270 pages, 22 €.

Disponible dès le 10 mars.



Ils sont entrepreneurs mais aussi artistes ou sportifs. Ils évoquent leur goût de l'effort, du risque et du travail. Jour après jour, nous recueillons leurs convictions. Elles montrent que les valeurs managériales sont portées par des personnalités de tous horizons. En voici une sélection parmi celles publiées depuis septembre 2006 :

**Valeurs.** "Mon programme tient en trois valeurs : travail, respect, discipline." Jean-Pierre Papin, footballeur, ancienne vedette de l'OM, *Le Monde*, 02/12/06.

**Le courage avant tout.** "J'ai rencontré beaucoup de personnes intelligentes. Ce qui fait la différence entre elles, ce sont les valeurs morales. Le courage, la niaque. Si j'avais un message à transmettre, ce serait vraiment celui-là : soyez courageux !" Anne Lauvergeon, Présidente d'Areva, *Figaro Madame*, 19/04/08.

**Ne pas lâcher.** "Je voulais être un exemple pour les jeunes. [...] Je voulais leur dire qu'on doit se battre, qu'il ne faut pas lâcher, jamais se laisser aller, et surtout qu'il faut regarder devant." Jean-Paul Belmondo, acteur, *Paris-Match*, 27/03/08.

**Partager la vision.** "Dans tout projet sportif ou entrepreneurial, la clé est de partager la stratégie avec les personnes qui vont la mettre en œuvre. Ce n'est pas facile. La stratégie implique souvent du changement. Et, pour beaucoup, changer égale danger. Or, on s'implique plus facilement si on sait pourquoi on le fait." Stéphane Diagana, ancien champion du monde d'athlétisme, *L'Entreprise*, janvier 2008.

**"Ce qui distingue un champion du monde, ce n'est pas tant le jeu ou la technique que l'engagement mental."**

Philippe Sella, rugbyman, ancien capitaine du XV de France, *VSD*, 29/08/07.

►► ANTICIPER

## La prospective, instrument de réflexion et de mobilisation

"Si on demandait aux chefs d'entreprise de pointer la caractéristique essentielle de l'actuel monde des affaires, ils désigneraient sûrement sa turbulence", parie avec raison le professeur Michael G. Jacobides (1). Un tel contexte doit inciter à "réinventer sa compagnie, sa stratégie, son marketing et sa carrière".

Toutefois, l'exercice est rendu complexe, précisément en raison de l'incertitude ambiante. Ancien éditeur-adjoint du magazine *Time* et directeur opérationnel d'un cabinet de conseil en géostratégie, Joshua Cooper Ramo estime ainsi qu'il faut faire le deuil d'un monde stable, plat et prévisible. Nous sommes, prévient-il, irrémédiablement entrés dans "l'âge de l'impensable". Mais pas question pour autant de se réfugier dans l'immobilisme. Car, dans un tel environnement, "les trublions et les innovateurs s'en sortent toujours mieux que les autres et arrivent à tirer parti du système qui, dans sa complexité, recèle de fantastiques opportunités pour qui sait les saisir" (2).

Certaines entreprises l'ont bien compris, comme en témoigne le nouvel usage qui est fait de la prospective. "Contrairement à la

prévision qui part d'aujourd'hui pour explorer des futurs différents, explique la prospectiviste Kaat Exterbille, la prospective stratégique fait usage de méthodes non seulement exploratoires mais normatives. La méthode normative fonctionne de manière inverse à la prévision : vous partez d'un avenir souhaitable et probable pour ensuite examiner comment il est possible à réaliser dès aujourd'hui" (3).

Désormais, la prospective se fait donc volontariste. Elle devient même un instrument de mobilisation des forces vives de l'organisation. Directeur général de l'entreprise du même nom, Jean-Charles Decaux remarque : "Progressivement, la fonction stratégique s'ouvre à un cercle plus large au sein du management, car le partage et la mise en œuvre cohérente et concertée de cette stratégie en garantissent une meilleure efficacité (4)." Cette évolution vient souligner que, dans un univers incertain, l'avenir appartient certes à ceux qui réfléchissent, mais surtout à ceux qui savent mettre en tension et en mouvement. Le futur des organisations n'est inscrit nulle part. Il sera ce que ses membres en feront.

**"Les innovateurs s'en sortent toujours mieux que les autres et arrivent à tirer parti du système qui, dans sa complexité, recèle de fantastiques opportunités pour qui sait les saisir"**

(1) *La Lettre Alter&Go* n°38, janvier 2010 ; (2) *La Lettre Alter&Go* n°40, mars 2010 ; (3) *La Lettre Alter&Go* n°39, février 2010 ; (4) *La Lettre Alter&Go* n°39, février 2010.

►► APPRENDRE

## À changement permanent, formation continue !

"Le changement est constant et de plus en plus violent", estime Serge Panczuk. Pour ce responsable RH d'un groupe international de matériel médical, cela induit de nouvelles attentes à l'égard des salariés. "Les entreprises qui recrutent des jeunes diplômés cherchent avant tout leur capacité à changer et non des compétences techniques (1)".

Dans un environnement mouvant, c'est l'agilité qui devient cruciale. Comment en serait-il autrement alors que, comme le relève Dominique Louis, patron du Groupe Assystem, "les dix métiers les plus demandés par les entreprises en 2010 n'existaient pas en 2004 (2)" ! Cela n'est bien sûr pas sans impact sur les politiques de formation. "La volonté de placer les managers dans des conditions où ils

**"La capacité à changer plus cruciale que les compétences techniques."**

sont obligés d'apprendre et de progresser est au cœur de la politique de développement des entreprises les plus performantes", souligne Geoff Colvin, rédacteur en chef du

magazine américain *Fortune* (3). Les managers y sont plutôt favorables car eux aussi ont intégré les conséquences du changement constant. Comme l'écrit Michelle Bergada, professeur à l'université de Genève, ils savent que "la notion de compétence n'est pas inscrite dans la durée et que, pour maintenir leur employabilité, ils doivent continuer à se former" (4). Si bien que, comme l'a mesuré l'institut canadien IRB, les salariés sont demandeurs d'expériences professionnelles inédites et de nouveaux défis à relever (4). Pour se former et se dépasser !

(1) *La Lettre Alter&Go* n°38, janvier 2010 ; (2) *La Lettre Alter&Go* n°41, avril 2010 ; (3) *La Lettre Alter&Go* n°42, mai 2010 ; (4) *La Lettre Alter&Go* n°47, novembre 2010.

## Les salariés veulent des chefs, des vrais !

Questionnée sur ce qui a changé dans son quotidien de dirigeante depuis le début de la crise, Indra Nooyi, PDG de Pepsi, a répondu : "Le fait d'être visible est devenu incroyablement important [...] les employés ont besoin de sentir qu'ils comptent pour leur patron (1)."

Son intuition est confirmée par une enquête réalisée par le cabinet de recrutement britannique Director Bank. Selon celle-ci, 77 % des cadres estiment qu'en période de crise, "le président ne doit pas rester au-dessus de la mêlée mais être vu sur la ligne de front (2)." Et malheur aux chefs défaillants ! Un manager avoue le profond mépris que lui inspire un PDG "uniquement là pour le titre et l'argent mais qui abandonne le management dès que surgit une difficulté."

Président du Great Place To Work Institute, Palle Elleman souligne, lui aussi, cette forte demande pour des hiérarchies engagées, présentes et courageuses "Quand une société doit annoncer une mauvaise nouvelle, cela ne doit pas relever des seules ressources humaines, explique-il. Les cadres dirigeants doivent expliquer pourquoi les décisions prises sont nécessaires (3)." Une conviction partagée par Jeff Immelt, PDG de General Electric. "Pour retrouver la croissance, énonce-t-il, vous devez

donner des 'non' et des 'oui' clairs. Même au plus haut niveau de l'entreprise, il y a trop de 'peut-être' (4)."

La crise a ainsi remis à l'honneur l'autorité, mais surtout dans sa dimension humaine. Professeur de management à Stanford, Robert Sutton écrit : "Lorsque les gens disent 'mon chef', cela évoque une voix, des expressions, l'image d'une relation humaine [...]. Être un chef, c'est gérer la confiance, l'amertume, la confusion et les moments de

colère et de découragement (5)." Un rôle qui implique une certaine dose de présence physique.

Dans un ouvrage consacré aux chefs cuisiniers étoilés, Katharina Balazs, professeur de leadership à l'ESCP Europe, souligne leur engagement physique : "Les chefs ne se contentent pas de prêcher l'excellence. Ils l'incarnent. Ils ne dirigent pas seulement avec des mots, ils sont bien là, présents parmi leurs équipes, livrant combat dans ce champ de bataille qu'est une cuisine. Le chef est le premier arrivé et le dernier parti."

En matière de leadership, il semble que la crise a surtout entraîné un retour aux fondamentaux. Quand la mer est grosse, l'équipage veut que le capitaine soit sur le pont.

**"La crise a remis à l'honneur la notion d'autorité, mais surtout sa dimension humaine."**

(1) La Lettre Alter&Go n°42, mai 2010 ; (2) La Lettre Alter&Go n°24, octobre 2008 ; (3), (4) La Lettre Alter&Go n°21, juin 2008 ; (5) La Lettre Alter&Go n°39, février 2010 ; La Lettre Alter&Go n°46, octobre 2010 ; La Lettre Alter&Go n°38, janvier 2010.

►► COMMUNIQUER

## Inscrire les tâches quotidiennes dans une vision

"Les entreprises ne doivent plus seulement valoriser des stratégies de court terme. Les salariés attendent aujourd'hui autre chose. Ils veulent retrouver du sens et savoir pourquoi ils se lèvent le matin", écrit Faouzi Bensebaa, chercheur en stratégie à l'université Paris-XII (1).

Cette profonde aspiration condamne la communication strass et paillettes. Les salariés ne s'y laissent plus prendre. L'heure est à la défiance. "Une des tendances majeures d'aujourd'hui est la mise en cause croissante des entreprises et des institutions, accompagnée d'une contestation de certaines pratiques de communication", observent les participants d'un colloque de l'université catholique de Louvain sur la communication institutionnelle (2).

Désormais, tout décalage entre les discours et la réalité vécue est immédiatement sanc-

tionné. "Si j'attends un chef qui me challenge et un boulot passionnant, et que mon entreprise ne satisfait pas ces attentes, ma déception va être

une source de démotivation", explique Frédéric Petitbon, chargé d'enseignement à l'IAE de Paris (3).

Gare donc aux discours abstraits et grandiloquents ! "La langue utilisée pour parler aux salariés reste, de manière générale, conceptuelle avec de grands et beaux discours sur l'éthique et la diversité, mais qui peinent à se rattacher au concret", déplore Jeanne Bordeau, présidente de l'Institut de la Qualité de l'Expression (4).

Pour être "actionnante", la communication doit donc réussir un véritable tour de force. Elle doit délivrer une vision stimulante mais aussi démontrer que les efforts quotidiens de chacun contribuent concrètement à sa réalisation. En un mot, elle doit donner du sens.

**"Les salariés veulent retrouver du sens et savoir pourquoi ils se lèvent le matin."**

(1) La Lettre Alter&Go n°38, janvier 2010 ; (2) La Lettre Alter&Go n°47, novembre 2010 ; (3), La Lettre Alter&Go n°45, septembre 2010 ; (4) La Lettre Alter&Go n°46, octobre 2010.

## LU POUR VOUS

Ils sont hommes de lettres ou de sciences, universitaires et écrivains. Ils portent sur la société et l'entreprise un regard aiguisé qui enrichit notre vision des enjeux. Nous recueillons au fil des mois leurs réflexions. En voici une sélection parmi celles publiées depuis septembre 2006 :

- Le patron doit donner du sens au travail de chacun. Les salariés attendent de la reconnaissance, une identité à travers leur activité. Ils sont prêts à travailler plus à condition d'avoir un retour. Ils ne sont pas uniquement motivés par des augmentations de salaire. Ils veulent aussi progresser par rapport à eux-mêmes.

Marie-France Hirigoyen, médecin psychiatre, L'Entreprise, avril 2008.

...

- L'engagement revient à la mode. Il retrouve sa dimension originelle avec la perception qu'une vie incapable de s'engager, même une fois ou pour un temps, pour une cause, quelle qu'elle soit, ne serait pas une belle vie.

François Ewald, professeur au CNAM, L'Entreprise, mars 2008.

...

- L'économie moderne fonctionne comme la sélection naturelle chez Darwin : dans une logique de compétition mondialisée, une entreprise qui ne s'adapte pas, qui ne progresse pas chaque jour est une entreprise vouée à la mort.

Luc Ferry, agrégé de philosophie, ancien ministre de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche, in "Prévention et Précaution" (Bourin Éditeur, décembre 2007).

# 95 %

**C'est la proportion de jeunes Français qui estiment que "savoir diriger une équipe" est essentiel pour devenir chef d'entreprise. Ils citent ensuite, à 90 %, la nécessité "d'avoir une idée originale", et "d'être créatif".**

Source : Sondage OpinionWay réalisé pour l'APCE (Agence pour la création d'entreprises) sur "les jeunes et l'intention entrepreneuriale", janvier 2010.

## La curiosité d'esprit, source d'efficacité professionnelle

Le monde évolue à grande vitesse. C'est pourquoi les consultants d'Alter&Go Groupe recourent à de multiples disciplines pour nourrir leur réflexion sur les mutations actuelles.

### CROISER LES SAVOIRS

La curiosité d'esprit est devenue une exigence professionnelle ! Comme l'a bien compris l'essayiste américain Daniel H. Pink, nous assistons à l'émergence d'un "nouveau monde dans lequel les qualités associées au cerveau droit - l'émotivité, l'empathie et la création de sens - sont appelées à prédominer (1)". Plus que jamais, il faut croiser les savoirs et les expériences pour faire émerger de nouvelles façons de voir et d'agir.

### NOUVELLES APPROCHES

Comme l'écrit le neurobiologiste Jean-Pierre Changeux, "il n'est plus de mise aujourd'hui de creuser son sillon enfermé dans sa discipline, voire son corporatisme. De nouvelles synthèses sont possibles (2)". Elles se nomment neurophilosophie, neuroéconomie ou encore neuromanagement. Elles invitent notamment à réhabiliter les émotions. Pour Sacha Gironde, professeur à l'EHESS, "elles revisitent la figure classique de l'homo œconomicus qui était essentiellement pourvu de capacités rationnelles idéales et lui prête des traits moraux, affectifs et motivationnels complexes" (3). Ainsi, on estime aujourd'hui qu'un bon chef ne doit pas seulement avoir un QI élevé mais aussi un important "quotient émotionnel" (QE) (4).

### ENSEIGNEMENTS DE L'HISTOIRE

Les sciences humaines permettent d'arriver aux mêmes conclusions. "La compréhension de l'Histoire, explique l'historien David McCullough, est essentielle à qui-conque souhaite devenir un leader, parce que l'Histoire nous apprend comment nous comporter dans une grande variété de situations (5)". Après s'être penché sur la vie des grands leaders, il en conclut que les compétences techniques ne sont pas si essentielles. "En dernière analyse, écrit-il, le caractère compte plus que tout." C'est là un point d'appui. Face à un monde en mutation accélérée, l'homme, lui, reste immuable : complexe et doué d'immenses potentialités. Pour diriger, il faut avoir foi en lui.

(1) La Lettre Alter&Go, n°10, juin 2007 ; (2) La Lettre Alter &Go, n°26, décembre 2008 ; (3) La Lettre Alter&Go, n°20, mai 2008 ; (4) La Lettre Alter&Go, n°34, septembre 2009 ; (5) La Lettre Alter&Go, n°19, avril 2008.

## ► MOTIVER

# La revanche du management humain sur les process mécaniques

"Tant que les entreprises délaissent les champs du 'pourquoi', elles ne peuvent prétendre motiver les personnes qu'elles emploient, elles se contentent de les occuper", prévient

Gérard Boivin, président du conseil de surveillance d'UNIBEL (1). Le constat est partagé. Désormais, la motivation ne va plus de soi et ne saurait certainement pas résulter du seul salaire. Pour se donner à fond au travail, les salariés exigent d'autres motifs. Selon Françoise Gri, présidente de Manpower France, cette tendance va aller en s'accroissant car "pour la jeune génération, l'engagement dans l'entreprise passe par le sens que cette dernière est capable de donner de son activité" (2).

Cela exige bien sûr de renouveler la façon de diriger les équipes. Ancien officier négociateur au sein du Raid, Laurent Combalbert remarque : "La décision ne peut plus aujourd'hui s'imposer simplement parce qu'elle provient de l'échelon approprié de l'organigramme. Elle ne peut plus se passer de convaincre si elle veut être suivie d'effets (3)". Et de poursuivre : "Pour que le leader s'impose comme tel, il doit

construire du sens dans un univers qui en semble très largement dépourvu."

Tout cela réduit considérablement l'efficacité des outils managériaux classiques fondés sur le contrôle. "À force de processus, de régulations et de contrôles, supposés tout régler, l'essentiel a été écrasé, à savoir l'émotion, la compréhension et l'écoute de l'autre", estime Luc Boyer, directeur de recherche en management à l'IAE de

Caen (4). Si bien que, selon François Dupuy, "le balancier est en train de repartir dans l'autre direction, autour de notions nouvelles en management : la simplicité, la confiance, la création de communautés d'intérêts" (5).

Ce mouvement sonne le retour des cadres, à commencer par les cadres intermédiaires, au centre du fonctionnement de l'entreprise. En effet, seuls ceux-ci sont à même de susciter une dynamique collective conciliant avec subtilité les impératifs stratégiques de la hiérarchie et les aspirations de la base. Un process, si huilé soit-il, ne remplacera jamais la finesse d'un management humain.

(1), (2) La Lettre Alter&Go n°48, décembre 2010 ; (3) La Lettre Alter&Go n°42, mai 2010 ; (4) La Lettre Alter&Go n°42, mai 2010 ; (5) La Lettre Alter&Go n°39, février 2010.

## ► S'ENGAGER

# Le travail : l'aventure au quotidien

Selon une enquête du groupe d'intérim Kelly Services, "seuls 31 % des salariés se sentent totalement engagés" envers leur employeur (1). Comment y remédier ? En réenchantant le travail ! Créateur d'une maison d'édition spécialisée dans les récits de voyages, Emeric Fisset souligne les analogies entre l'aventure et l'entreprise : "Ce qui motive, ce qui fait avancer, c'est le désir : le désir d'atteindre un lieu dans un cas, le désir d'aboutir à un résultat dans l'autre. Le voyage n'est pas un moyen : il faut l'aimer en tant que tel. Il en va de même au travail : sans désir, on n'arrive jamais nulle part (2)".

Peter Lorange, doyen de l'IMD Business School partage cette analogie entre travail et aventure. Il voit même dans Roald Amundsen,

découvreur du Pôle Sud, le modèle du manager accompli. Sa principale qualité : le sens de l'équipe. "Aussitôt parvenu au Pôle, il insiste pour que l'équipe entière plante le drapeau norvégien ensemble. Il veut que tous partagent ce moment historique (3)".

Dans un autre registre, l'entraîneur de rugby Daniel Herrero souligne aussi la dimension collective des aventures de toutes natures : "Le courage pour soi tout seul n'a pas grande valeur ! Le courageux entraîne avec lui le reste de la troupe en montrant que c'est possible (4)". D'autant que le courage n'est pas réservé aux circonstances extrêmes. "Au quotidien, être un héros, c'est savoir aller au bout des choses, tout simplement", écrit le général Éric de Bonnemaïson, commandant des Écoles de Coëtquidan (5). Salulaire rappel : on peut vivre des aventures exaltantes sans chausser des crampons, des pataugas, ou des rangers. Il y a aussi des héros en costume-cravate ou en bleu de travail.

(1) La Lettre Alter&Go n°41, avril 2010 ; (2) La Lettre Alter&Go n°8, avril 2007 ; (3) La Lettre Alter&Go n°14, novembre 2007 ; (4) La Lettre Alter&Go n°40, mars 2010 ; (5) La Lettre Alter&Go n°39, février 2010.