

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

### L'histoire vraie du changement qui donne envie !

Le changement est une vraie aventure. Il aiguise des sentiments vifs comme la peur ou l'envie et renouvelle profondément les rapports humains. Il révèle ce que chacun a au fond de soi et réserve à ceux qui le mènent son lot d'imprévus et de rebondissements. Il représente donc un excellent sujet de roman.

Ce roman, nous l'avons écrit pour transmettre et témoigner. L'histoire se déroule au sein de Bramatech. Elle décrit comment les membres de cette entreprise aussi imaginaire qu'emblématique du tissu industriel français sont parvenus à surmonter une crise grave en faisant le choix du changement.

#### LE MANAGER, CE HÉROS MÉCONNU

À travers ce livre, nous souhaitons partager avec les managers nos expériences, notre approche, nos outils, mais aussi notre passion et notre enthousiasme. En accompagnant, depuis 15 ans, des entreprises de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, nous avons en effet acquis une conviction forte : le changement n'est pas nécessairement cette chose aride et désagréable si souvent décrite. Lorsqu'il est conduit avec



courage, méthode et enthousiasme, il se révèle également une expérience humaine et managériale aussi enrichissante que stimulante.

Ce livre est aussi un hommage aux managers. En les accompagnant dans des projets de transformation souvent complexes et sensibles, nous avons appris à les connaître. Nous avons partagé leurs doutes et leurs espérances. Nous avons aussi éprouvé leur détermination et leur énergie. Ce sont eux les vrais héros de notre roman. Nous espérons qu'ils y trouveront de nouveaux motifs de fierté et l'envie d'aller plus loin ensemble.

Demain, l'aventure continue !

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

## ► Ce qu'en disent les auteurs

#### Philippe Schleiter



« Les cas présentés dans ce roman sont concrets et inspirés de faits réels. Ils constituent une contribution originale à l'un des sujets les plus mystérieux qui soient : le management ou comment des hommes parviennent à diriger efficacement d'autres hommes. Les managers y trouveront bien sûr de nouvelles pistes de réflexion et de nouveaux modes d'action. Mais probablement aussi de vrais motifs de fierté. »

#### Jean-Marc Charlet



« Ce livre traite aussi des enjeux de la mondialisation sur un mode résolument dynamique. Forts d'expériences vécues sur le terrain, nous démontrons qu'avec du courage et de la détermination, les entreprises peuvent relever localement les défis mondiaux. Nous récusons, preuves à l'appui, le défaitisme ambiant actuel. Nous disons que les entreprises françaises peuvent gagner. »

#### Xavier Sabouraud



« L'histoire contée dans le livre est une histoire vraie d'hommes et de femmes d'entreprise. Elle démontre que ceux-ci disposent de capacités et de ressources dont eux-mêmes ignorent souvent l'existence. Au fil de la lecture, les managers et dirigeants se reconnaissent dans les protagonistes de l'aventure. Et ils y trouvent de quoi doper leur confiance et leur envie de relever de nouveaux défis. »

#### Vincent Saule



« Conduire un changement, pour nous, c'est faire partager l'envie et l'énergie de poursuivre un projet initialement jugé inaccessible. Et comme dans le monde du sport, pouvoir se dire : demain nous serons champions du monde. Pour cela, nous apportons la méthode pour passer de l'idée à l'action, franchir les étapes. Et aplatir l'essai dans l'en-but ! »



**Vous publiez ce mois-ci un livre sur l'accompagnement du changement. Pardonnez-moi, mais j'ai envie de dire : "un de plus !" En quoi se différencie-t-il des autres ?**

Notre livre a, lui, la forme d'un roman. Il est accessible et prenant : "On a vraiment envie de connaître la fin", nous a-t-on dit. Ce parti pris stylistique s'est imposé à nous car, de notre point de vue, les processus de changement sollicitent avant tout les hommes et leurs sentiments : la peur mais aussi l'envie et l'enthousiasme. Le roman permet donc de raconter de façon fidèle, concrète et vivante comment se passe le changement au sein des organisations. Je crois que c'est assez réussi car des managers nous ont affirmé s'être identifiés aux personnages du livre, à leurs enjeux, à leurs doutes et à leurs réussites.

**Nous sommes donc loin des habituelles méthodes en 6, 12 ou 20 points !**

Oui, car notre vision du changement est radicalement différente. Nous considérons qu'il est une chose trop subtile pour être envisagée avec rigidité. La vision mécaniciste du changement est complètement dépassée car elle passe à côté de l'essentiel : l'humain ! L'entreprise est en effet une somme de communautés humaines dans laquelle les rapports individuels et les dynamiques collectives comptent davantage que les process. Et cela tout particulièrement lors des projets de transformation !

**Vous nous avez dit que votre livre était un roman. Rassurez-nous, ce n'est toutefois pas une fable ! Il s'agit bien de faits réels ?**

Bien entendu ! Nous avons écrit ce livre pour partager la somme des expériences que nous

►► XAVIER SABOURAUD

## **"Les changements réussis sont ceux qui créent de l'envie et de l'enthousiasme !"**

avons accumulées sur le terrain, au cours de nos carrières de consultants spécialisés dans l'accompagnement du changement. Les situations, les contextes, les enjeux sont rigoureusement réels... Nous nous sommes simplement permis de les transposer dans une seule et même histoire. Du coup, elle est passionnante car elle condense l'ensemble des situations que doivent affronter les managers lors d'un processus de changement. C'est donc un roman, mais un roman vrai !

**Venons-en à l'histoire justement ! Vous avez choisi de la situer dans une entreprise du secteur industriel. Pourquoi ?**

Nous avons fait ce choix pour tordre le cou aux clichés qui circulent sur l'industrie et pour nous dresser contre un certain fatalisme ambiant. L'industrie française est, il est vrai, confrontée à la concurrence très rude des pays dits émergents. Mais elle fait preuve

d'une capacité d'innovation et de transformation proprement stupéfiante qui lui permet, en de multiples occasions, de relever avec succès ces défis. À travers notre livre, nous souhaitons rendre hommage aux hommes et aux femmes de ces entreprises et même les donner en exemple. En effet, avec de la volonté, de l'enthousiasme et un peu de méthode, les mutations accomplies dans l'industrie

peuvent réussir dans tous les secteurs : les services, la distribution, les transports, l'administration, etc. Pour le dire autrement, le secteur industriel n'est pas seulement emblématique. Il est également exemplaire.

**Ce qui frappe à la lecture du livre, c'est l'importance que vous donnez aux managers...**

Nous avons écrit ce livre pour eux, en pensant aux défis immenses qu'ils doivent relever. Les managers, et singulièrement les managers intermédiaires, se trouvent aujourd'hui au cœur des mutations de l'entreprise. Il faut bien en avoir conscience : sans eux, rien ne se fera ! Nous voulons donc leur transmettre les outils et la confiance nécessaires pour devenir des

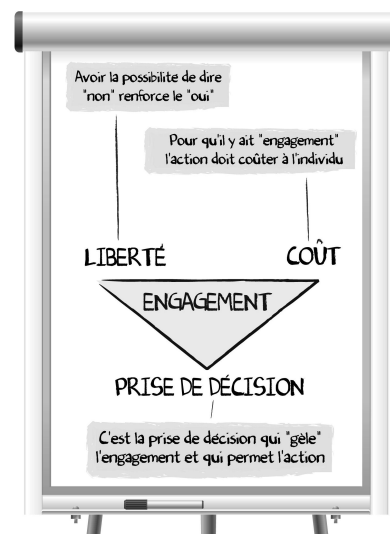
meneurs d'hommes au sein des collectifs dont ils ont la responsabilité. Sur le terrain, nous l'avons vérifié : tout le monde ou presque peut conduire avec succès des transformations extraordinaires. C'est un autre message de notre livre : les salariés français ont en eux des réserves considérables d'énergie qui ne demandent qu'à être libérées. C'est d'ailleurs ainsi que nous concevons notre métier : nous sommes des libérateurs d'énergie !

**"Notre livre bouscule les poncifs : le changement n'est certes jamais facile, mais il peut aussi être une grande source de fierté et même de joie pour ceux qui le mènent."**

**À la lecture du livre, un autre trait surprend : l'enthousiasme. Vous parlez du changement comme d'une aventure ! C'est un trait stylistique ou vous le vivez réellement de la sorte sur le terrain ?**

Croyez-moi, c'est tout sauf du marketing ! Nous pensons très profondément que le changement constitue une sorte d'aventure. Comme celle-ci, il suscite à la fois de l'envie et de l'appréhension. Il exige de la préparation et aussi, à un moment donné, de se lancer dans l'action. Enfin, lorsque le but est atteint, il génère une grande fierté. Cette vision positive et dynamique du changement est au cœur de notre démarche. Lors de nos interventions, nous l'avons toujours constaté : les transformations réussies sont celles qui créent de l'envie et du désir. Notre livre et notre expérience bousculent les poncifs : le changement n'est certes jamais facile, mais il peut aussi être une grande source d'accomplissement, de fierté et même de joies pour ceux qui le conduisent avec détermination. ■

**"Les salariés français ont en eux des réserves considérables d'énergie et d'enthousiasme qui ne demandent qu'à être libérées. C'est ainsi que nous concevons notre rôle : nous sommes des libérateurs d'énergie !"**



**EN LIBRAIRIE LE 10 MARS**

### **Le Livre du changement**

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



la lettre  
Alter&Go

Directeur de la publication : Xavier Sabouraud. Contributeurs : Jean-Marc Charlet, Vincent Saule, Philippe Schleiter.  
- Copyright 2006. ISSN 1951-6754. Conformément à la loi informatique et libertés 78-17 du 6/01/1978, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification pour toutes les informations vous concernant. Cabinet Alter&Go Groupe, spécialiste de la mise en œuvre des projets de changement.  
127, avenue Ledru-Rollin - 75011 Paris - Tél. : 01 45 83 71 70  
Fax : 01 45 83 70 46 - www.alteretgo-groupe.com

**Alter&Go Groupe**  
Réussir dans l'action