

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

Pour traverser les tempêtes, mieux vaut des équipiers que des galériens !

“Pour les entreprises des pays riches concurrencées par le dumping social des émergents, la carte de l'innovation et de la qualité est la seule solution ; elle exige des brevets et des ressources humaines. Non pas des bras et des cerveaux, mais des cœurs à l'ouvrage”, écrivent les sociologues du Cercle Sésame dans un récent ouvrage consacré aux grandes tendances sociales actuelles ⁽¹⁾. Une conviction à laquelle souscrivent, sans aucun doute, l'immense majorité des dirigeants d'entreprise. Mais en tirent-ils pour autant toutes les conséquences au plan managérial ?

LES LIMITES DU MANAGEMENT PAR LE STRESS

Tout en reconnaissant la diversité des cultures managériales en vigueur, les auteurs remarquent que le *“modèle qui s'est répandu en France depuis dix ans, surtout dans les grandes entreprises”* est celui d'une *“DRH sous haute pression dont le levier est le stress”*. Dans un portrait au vitriol, ils déplorent ainsi que *“tout semble se passer comme si la politique de gestion des RH considèrerait précarité, peur, déracinement, éphémère, solitude, objectifs impossibles et sanction comme les nouvelles baguettes magiques de la motivation, du sacrifice, du dépassement de soi au travail”*.

Or, pour les auteurs, ce modèle managérial n'est pas seulement contestable au plan moral. Il est aussi inefficace au plan économique. *“Peut-on imaginer une économie concurrentielle fondée sur une déprime des travailleurs ? Peut-on imaginer une compétitivité boostée par la seule obligation de gagner sa vie sur le mode ‘marche ou crève’ ?”* Notre expérience nous conduit bien sûr à répondre par

la négative à ces questions. Car la rançon d'un tel management est bien sûr le désengagement progressif des membres de l'entreprise. *“Ce qui guette le monde de l'entreprise, et donc l'économie nationale, est une désimplification des salariés, au quotidien, sous couvert d'une obéissance passive à zéro prise de risque ni pour contester ni pour prendre des initiatives”*, écrivent les auteurs.

RETROUVER L'ENTREPRISE “COMMUNAUTÉ HUMAINE”

Une perspective d'autant plus dramatique que le contexte économique actuel exige au contraire un engagement sans faille de tous les collaborateurs de l'entreprise. En effet, pour traverser les tempêtes à venir, les entreprises auront besoin non de galériens passifs mais d'équipiers agiles, déterminés, solidaires et inventifs ! Or, c'est là un type de salariés qui se mérite et se suscite.

Comment ? En faisant *“le pari que la productivité sera meilleure si les travailleurs se sentent affectivement impliqués dans un projet de réussite commune, dans une organisation de coopération, solidaire et coresponsable”*, répondent les sociologues. Et de souligner que les managers devraient miser sur *“la dynamique des groupes pour donner de l'énergie, dans un contexte d'appartenance clanique identitaire”*. Une préconisation qui rejoint nos propres convictions : les véritables entreprises sont celles qui s'érigent en communauté de destin. Et seules celles-ci sont armées pour relever les défis à venir.

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

(1) *“2012-2017. Ce que veulent les Français*, par Mike Burke, Sandrine Cathelat, Bernard Cathelat, Robert Ebguy, Denis Quénard et le Cercle Sésame, Editions Eyrolles, novembre 2011, 384 p.

► vu d'ailleurs

On la croyait désuète, dépassée voire inutile... La politesse fait pourtant son grand retour dans l'entreprise. *“Depuis un an, on ne compte plus les coachings et les écoles de courtoisie qui se créent pour apprendre aux salariés à se tenir à table, en réunion, à s'exprimer correctement...”*, souligne un récent dossier du magazine *Liaisons sociales* ⁽¹⁾.

Une tendance moins futile qu'il n'y paraît. Si les préoccupations d'image ne sont évidemment pas absentes, ces initiatives poursuivent surtout des objectifs managériaux. En effet, il ne s'agit pas seulement d'améliorer la présentation auprès de la clientèle que d'améliorer le climat interne de l'entreprise. *“C'est pour réapprendre à être*

ensemble que les entreprises multiplient aujourd'hui les démarches autour du savoir vivre”, expliquent les experts.

Comme le souligne la psychosociologue Dominique Picard, *“la politesse, c'est l'ensemble des règles écrites ou tacites, considérées comme les meilleures par un groupe humain pour vivre ensemble. C'est l'huile dans les rouages des relations sociales. Tous les groupes humains étudiés par l'anthropologie, l'histoire, la sociologie en ont.”* En redécouvrant la politesse, l'entreprise redécouvre donc qu'elle est davantage que la combinaison de facteurs de production. Elle est bel et bien aussi une *“communauté humaine”*.

“Et la politesse, bordel !”, in *Liaisons sociales magazine*, décembre 2011.

Vers un nouvel élan. "Ne nous laissons pas intimider, une société développée, dotée d'un haut niveau éducatif et technologique, est parfaitement capable de s'adapter après un effondrement systémique de cet ordre. Nous traverserons une année très difficile, mais très vite la libération des énergies et des ressources permettra un nouvel avenir." Emmanuel Todd, anthropologue, historien et politologue, *Le Point*, 01/12/11.

Expertise et ouverture d'esprit. "A un certain niveau, l'expertise est évidente, je ne choisis pas les responsables pour ce critère-là mais pour leur ouverture d'esprit. Dans les groupes humains, on ressent les choses de manière animale. L'important, c'est l'envie de partager, l'envie qu'ont les gens de ne pas vous décevoir. Et cela ne se mesure pas avec des paramètres financiers." Henri Proglio, PDG d'EDF, *Challenges*, 01/12/11.

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.

"J'adore tout ce qui est grand. Relever le défi de construire, c'est vraiment quelque chose qui me motive."

Patrick Roger, artiste chocolatier élu meilleur ouvrier de France en 2000, *Le Figaro*, 05/12/11.

► ANTICIPER

Mobiliser l'esprit d'initiative contre la "folie évaluation" ?

"En ce début du XXI^e siècle, en Occident, la folie - sociale - a pris un nom : Évaluation", écrivent les professeurs de psychopathologie Alain Abelhauser, Roland Gori et Marie-Jean Sauret dans un ouvrage écrit pour dénoncer la manie contemporaine à tout vouloir traduire tous nos actes en chiffres. "Depuis deux décennies, déplorent-ils, il n'est plus

guère d'institutions à pouvoir prétendre à son emprise, à ses diktats. Qui donc, effectivement, pourrait désormais éviter de passer sous ses fourches caudines ?" Certainement pas les managers ! Car le monde de l'entreprise n'échappe pas à la folie évaluation. Ici aussi, chacun est sommé de consacrer une énergie croissante au reporting...

Pour les auteurs, il s'agit d'un immense gâchis. "Non seulement l'évaluation est particulièrement chronophage [...], mais surtout elle opère comme une gigantesque machine à détourner tout un chacun de sa fonction, à dissuader tout un chacun d'exercer son métier, de faire ce pourquoi il est fait. En les poussant à n'avoir d'actions que susceptibles d'être évaluées à l'au-

ne prévue, en exigeant d'eux qu'ils fassent du chiffre et ne fassent que cela, elle détourne les chercheurs de leurs recherches, les soignants de

leurs soins, les enseignants de leur mission de formation et de transmission...", accusent-ils. Leur principal grief : "l'appauvrissement intellectuel" qui résulte de cette mécanique bureaucratique. Car l'évaluation fonc-

"L'évaluation fonctionne comme une entreprise de normalisation. Pour les experts, il s'agit d'un anachronisme, l'évaluation contribuant à brider l'agilité et la réactivité exigées par une société en mutation accélérée."

tionne aussi comme une vaste entreprise de normalisation. Pour les experts, il s'agit d'un anachronisme, l'évaluation contribuant à brider l'agilité et la réactivité exigées par une société en mutation accélérée.

Voilà pourquoi, au-delà des sphères publiques examinées par les auteurs, de nombreux dirigeants et managers d'entreprise se demandent s'il ne faut pas, à l'avenir, restreindre l'évaluation et le reporting de façon à redonner de l'air à l'esprit d'initiative, et au goût du risque... Car les grandes réussites entrepreneuriales sont toujours... hors normes !

(1) *La folie Évaluation. Les nouvelles fabriques de la servitude*, par Alain Abelhauser, Roland Gori et Marie-Jean Sauret, Editions des Mille et Une Nuits, octobre 2011, 208 p.

► APPRENDRE

Formation continue : de l'utopie sociale à l'impératif économique

Aujourd'hui la mobilité et l'agilité demandées aux salariés sont souvent présentées comme des contraintes caractéristiques des mutations du capitalisme. Mais en a-t-il toujours été ainsi ?

Un récent ouvrage consacré à l'histoire de la formation continue rappelle au contraire que le projet d'une "formation continue permettant aux adultes de se perfectionner, d'évoluer et d'apprendre tout au long de leur vie" représentait un idéal d'émancipation issu

du bouillonnement idéologique de Mai 68.

Au cœur de ce tumulte grondait en effet le désir de faire voler en éclat les cadres rigides d'une société encore figée. Dans le monde du travail, cette aspiration se traduisait par un rejet des pratiques paternalistes qui conduisent alors les salariés à passer leur vie entière dans une même entreprise. Coincés dans des carrières linéaires, sécurisantes mais monotones, qui étaient jadis la norme, les salariés

"Lorsque changement et formation se déploient de concert, loin d'être vécus comme des contraintes, ils sont accueillis comme des opportunités."

souhaitaient gagner en autonomie, vivre de nouvelles expériences et évoluer. C'est à ce désir que répondent les dispositifs de formation continue mis en place à partir des années 70 par l'État et les entreprises.

Car aujourd'hui, cette aspiration sociale rejoint bien entendu les impératifs dictés par un environnement en mutation permanente. Et tout l'enjeu consiste à réconcilier ce désir social initial avec les nécessités économiques.

L'expérience prouve que c'est possible ! En effet, lorsque changement et formation se déploient de concert et se renforcent mutuellement, loin d'être vécus comme des contraintes, ils sont accueillis comme des opportunités. Sous la rudesse des impératifs économiques actuels, le feu de l'utopie brûle encore !

(1) *La formation continue. Utopie en 1970, urgence en 2012*, par Raymond Vatierr, Editions EMS, novembre 2011, 246 p.

“Valeurs, vision et visages” : les trois leviers qui ont branché EDF sur le changement

“Comment réussir un grand projet de transformation ? Quels sont les facteurs qui suscitent l’adhésion ?” Ce sont les questions que se posent tout manager confronté à la nécessité de faire évoluer son entreprise. Un récent livre consacré à la vaste transformation de la maintenance du parc nucléaire d’EDF y apporte des réponses (1). Comme l’expliquent Thierry Meslin, directeur de projet à EDF, et David Autissier, maître de conférence à l’IAE Gustave Eiffel, la démarche s’est appuyée sur trois leviers : les valeurs, la vision et les visages. “Il est tout d’abord primordial d’adosser un projet de transformation aux valeurs de l’entreprise” car “elles légitiment le projet et l’inscrivent dans une logique de confiance”, expliquent les auteurs. Ainsi, dans le projet “Obtenir un état exemplaire des installations” (OEEI) poursuivi par EDF, “les valeurs de service public, de pérennité du patrimoine industriel et du respect des hommes et de l’environnement ont été constamment présentes.”

“Valeurs et vision ne suffisent pas à assurer la réussite d’un projet. Pour que celui-ci se déploie dans la durée, il faut y ajouter des visages, autrement dit un engagement sans faille de la hiérarchie et des managers.”

De même, un projet doit exprimer une vision. “Il ne saurait se réduire à un plan d’actions avec des travaux, des contrats, des délais... Tous les acteurs du projet doivent être à même de se représenter l’objectif et d’en comprendre le sens.” En l’espèce, il s’agissait d’un objectif concret, palpable et visible, renvoyant à des “images positives : fierté de son outil de travail, professionnalisme, appartenance à une entreprise leader dans son domaine...”

Toutefois, valeurs et vision ne suffisent pas à assurer la réussite d’un projet. Pour que celui-ci se déploie dans la durée et aboutisse, il faut y ajouter des visages, autrement dit un engagement sans faille de la hiérarchie et des managers sur le terrain. “Le projet doit être incarné par un pilote. [...] Le personnel et les membres des équipes doivent pouvoir se référer à un leader, au-delà des procédures et des méthodes.” Pourquoi ? Tout simplement parce que les projets de changement sont, comme nous le rappelons tous les jours, avant tout des aventures humaines.

(1) Réussir un grand projet de transformation : 20 bonnes pratiques pour changer l’entreprise. Le projet OEEI du parc nucléaire d’EDF, par David Autissier et Thierry Meslin, Editions Eyrolles, novembre 2011, 147 p.

►► COMMUNIQUER

Les lapsus révélateurs de la vraie vie de bureau

“Le bilan de l’année écroulée” (au lieu d’“écoulée”) ; “L’analyse hystérique de la situation” (plutôt qu’“historique”) ; “Faire illusion” (et non pas “allusion”)... Tels sont quelques-uns des lapsus que Jean-Guy Millet a glanés au fil de sa vie professionnelle. Pour faire rire bien sûr, mais pas seulement. Car pour l’auteur, les lapsus révèlent avec fulgurance “les préoccupations et les désirs enfuis sous les règles de la conformité culturelle”. Ils constituent “des révélateurs de la vraie vie de bureau”.

De fait, nombre des lapsus présentés et commentés font voler en éclat le langage convenu, technicien ou abscons qui, le plus souvent, corsette la pensée au lieu de permettre sa libre expression. D’où le parfum de liberté et de vérité qui se dégage des lapsus. Ainsi de ce délicieux “cadenas d’entretien” prononcé par un supérieur alors qu’il présentait à son

subordonné “le canevas de son entretien annuel d’évaluation”. Comment mieux exprimer le désir d’échapper au “canevas qui emprisonne et cadenasse la richesse de l’expression” et de se libérer du “carcan des grilles d’appréciation” ?

“Lorsque les mots percent la cuirasse des conventions, c’est la vérité des êtres qui surgit.”

De même, comment ne pas apprécier le joli dérapage de ce directeur réputé raide et distant, lâchant au détour d’une phrase : “Je suis en partie d’accord avec vous, mais je veux qu’on m’aime vous dire...” Lorsque les mots percent la cuirasse des conventions, c’est la vérité des êtres et des situations qui surgit. Autant d’occasions de retrouver cette réalité inaccessible aux Power Point : l’entreprise est aussi affaire de sentiments et de passions individuelles et collectives que la communication formelle a probablement tort de gommer.

(1) “Lapsus révélateurs de la vie de bureau”, par Jean-Guy Millet, Editions Eyrolles, octobre 2011, 116 p.

LU POUR VOUS

• Nous ne percevons aujourd’hui les pays émergents que comme une menace sur nos emplois, conséquence d’une concurrence dite “déloyale” par les coûts salariaux [...]. Ce faisant, nous passons à côté de la caractéristique la plus intéressante de ces pays : leur capacité à faire bouger leur société de façon rapide et positive, à la fois pour leurs entreprises et pour leurs citoyens..
François Dupuy, sociologue, Les Échos, 29/11/11

...

• Je ne suis pas à la mode, j’aime beaucoup les dirigeants. Ce qu’on leur demande aujourd’hui est à la limite de la rupture, du possible, gérer, communiquer, satisfaire les actionnaires, le pacte social. Il y a de la peur dans les entreprises et cette peur engendre de la violence. Il faut rétablir le balancier, tout est géré par les financiers, la révolution promise avec la crise de 2008 n’a pas été faite, il est grand temps, il faut une révolution des valeurs, autre que l’argent.
Brigitte Lemerrier, fondatrice de NB Lemerrier & Associés, Enjeux-Les Échos, 02/12/11.

...

• Nous ne sommes pas seulement dans une crise économique, nous traversons aussi une crise de leadership : ceux qui sont en place tentent de protéger ce qu’ils ont. Tandis que les États-Unis produisent toujours plus de start-up et d’innovation, en Europe, on protège le présent.
Ben Verwaayen, directeur général d’Alcatel-Lucent, Challenges, 01/12/11

55 %

C’est, selon une récente enquête, la proportion de salariés du privé qui citent la motivation parmi “les trois points sur lesquels les entreprises d’aujourd’hui devraient concentrer leurs efforts”. Les mêmes citent aussi l’attention au stress et à l’anxiété (40 %), la formation (46 %), l’esprit d’équipe (36 %) ou encore l’esprit d’entreprise (34 %) et la convivialité (28 %).

Source : Enquête Mediaprism réalisée du 10 au 16 novembre dernier, citée in Les Échos 25/11/11.

Comment être un bon manager

par Jeffrey Fox, Editions Taillandier, octobre 2011, 186 p., 6,50 €.

Et si l'art du management exigeait avant tout du bon sens et de l'empathie ? C'est du moins la conviction de Jeffrey Fox, auteur de 50 règles managériales qui sont autant de missiles tirés contre les amateurs de complexification. "Soyez attentif", "Ne rabaissez personne", "Osez être original", "Soyez déterminé", "Tenez vos promesses"... Les conseils donnés rappellent avec simplicité et vigueur la dimension humaine du management trop souvent mise à mal par la passion des procédures. "Les mini-managers se cachent derrière les procédures. Les super-managers s'en méfient. [...] Les managers gouvernent des êtres humains, non des horloges ou des calendriers. Le management requiert du bon sens, non des manuels de procédure." La preuve ? "S'il existait une procédure pour chaque chose, on n'aurait pas besoin des managers !"

La France sans ses usines

par Patrick Artus et Marie-Paule Virard, Editions Fayard, octobre 2011, 175 p., 16 €.

Avec le déclenchement de la crise, plus personne ne croit encore que notre prospérité puisse reposer sur le seul secteur tertiaire. Le rêve post-industriel s'est mué en cauchemar. L'heure de la réindustrialisation a sonné. Comme l'écrivent Patrick Artus et Marie-Paule Virard, "le réarmement industriel est redevenu tout à coup la grande bataille des élites dirigeantes tandis que le fond de l'air fleure bon les engrenages, la poussière et le cambouis. Si l'on en croit les déclarations quasi quotidiennes des experts, des chefs d'entreprise mais aussi des politiques de tous horizons, nous sommes aujourd'hui des 'indignés' de la désindustrialisation." Toutefois ce nouvel élan industriel n'ira pas sans de profondes réformes. "Nos futurs dirigeants doivent avoir le courage d'expliquer aux Français ce que ce projet signifie concrètement comme perspectives collectives, mais aussi comme efforts ici et maintenant pour chacun d'entre eux. De même il faudra leur proposer une vision de l'avenir et un projet susceptible de restaurer la confiance collective", soulignent les auteurs. Une façon de dire qu'au plan national non plus, rien ne se fera sans une solide capacité à mobiliser les énergies au service du changement !

► MOTIVER

Sans courage, pas de vrai manager !

Le courage est-il une valeur managériale ? Quelles formes prend-il ? Dans quelles situations se révèle-t-il indispensable et est-il reconnu dans l'entreprise ? Afin de répondre à ces questions, Catherine Pelard, coach de dirigeant, et Didier Naud, chercheur au CNRS, ont interviewé une quinzaine de managers.

Une première donnée s'en dégage : pour plus des deux tiers des cadres consultés, "la notion de courage managérial fait partie intégrante de la fonction". Chef d'un service d'action éducative en milieu ouvert, Jean-Luc Delecroix affirme : "Je ne vois pas comment on peut agir sans la valeur du courage. En management, il faut avoir le courage de dire, de faire et de décider." La plupart des managers insistent aussi sur la position particulière qui est la leur dans l'entreprise, entre la direction et les personnels. "Au quotidien, soulignent les auteurs, ils doivent transmettre des informations délicates et difficiles, dont ils ont souvent la primeur, de par leur fonction, et qu'ils doivent expliquer à leurs collaborateurs." Une situation qui peut placer les managers face à de grands dilemmes. "Est-il possible de concilier résultats financiers et épa-

nouissement des équipes ?", s'interroge Pierre Boucher, ex-secrétaire général d'EDF International. C'est le genre de questions

"Un manager courageux prend les affaires en main et affronte les problèmes. Il décide après consultation et ne se cache pas derrière son titre"

qu'un manager ne peut pas fuir. Il ne peut se réfugier dans l'abstention car il est dans l'action. D'où la nécessité de s'engager sans faux-fuyant au service de l'intérêt collectif, quitte à affronter le mécontentement. "Un manager courageux prend les affaires en main et affronte les problèmes. Il décide après consultation et ne se cache pas derrière son titre", explique Didier Prouteau, président de Wavrin France.

Un tel courage au quotidien est-il au moins récompensé ? La majorité des managers en doute. "Le courage est une valeur perçue mais non récompensée financièrement", estime le directeur d'un service après-vente dans l'industrie, avant de compléter : "La récompense peut venir de l'équipe managée". De fait, le courage force l'admiration et suscite toujours le respect. Ce sont là des hommages qui valent bien plus que les gratifications financières. Le vrai courage est une vertu. Il ne se monnaie pas !

(1) *Le Courage managérial*, par Catherine Pelard et Didier Naud, Editions Demos, novembre 2011, 80 p.

► S'ENGAGER

La motivation : l'art de se projeter dans l'avenir

"Voici une entreprise qui met ses employés sous pression. Elle a accepté les énormes contraintes de qualité exigées par ses clients. De ce fait, toute la qualité des pièces qu'elle produit doit être assumée par ses ouvriers. Ceux-ci vivent dans la peur permanente de se tromper", expose Alex Mucchielli, professeur à l'Université Paul-Valéry de Montpellier, dans un récent ouvrage consacré aux ressorts de la motivation.

Car les ouvriers en question vivent très différemment cette pression. Tandis que chez l'un, le stress suscite l'inquiétude, chez l'autre, elle provoque un surcroît de motivation car la situation lui permet de "faire ses preuves".

Les Motivations, par Alex Mucchielli, Presses universitaires de France (PUF), octobre 2011, 128 p.

Comment expliquer une telle divergence ? Par la capacité à se projeter dans l'avenir, explique l'auteur. "Le projet du second ouvrier le met en position de maîtriser son travail. Les exigences de qualité qui étaient des contraintes angoissantes pour l'autre sont pour lui des opportunités."

Il en résulte un enseignement crucial : le sens que l'on donne à une situation n'est nullement figé. Comme l'écrit, Alex Mucchielli, "le sens n'est pas un donné préalable stocké dans une quelconque base de donnée. Le sens est aussi le passage du réel perçu au possible. C'est une valeur liée à l'action projetée, c'est un devenir possible." Si bien que "l'action est alors la réalisation de cette potentialité".

Autant d'observations d'une grande portée pratique. Elles démontrent en effet que, face à des situations difficiles, la vitalité de l'entreprise et le bien-être de ses salariés dépendent de la capacité à proposer des projets d'avenir dans lesquels chacun peut s'engager. Pas pour fuir le présent, mais pour construire l'avenir !