

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

### Une leçon d'Airbus : pour changer de cap, il faut des pilotes courageux !

Pour reporter continuellement au lendemain les changements, fussent-ils inéluctables, l'esprit humain est capable d'une imagination sans faille ! Parmi les motifs souvent invoqués, la nécessité de parvenir d'abord à un consensus global sur le changement et ses modalités arrive toutefois en tête.

#### NE PAS S'ALIGNER SUR LES RÉFRACTAIRES

Il est vrai que la quête de consensus est à la mode. Elle s'inscrit dans notre aversion bien naturelle pour les conflits et elle semble rationnelle. Si tout le monde est d'accord, s'imaginer-t-on, alors le projet programmé se déroulera plus aisément et, au final, on gagnera du temps. Mais est-ce bien exact ? Fabrice Brégier, Directeur Général délégué d'Airbus chargé de mettre en œuvre le fameux et très vaste plan Power 8 au sein de l'avionneur, n'en croit rien. "Il y a toujours des réfractaires. Ce qui compte, c'est que le nombre d'acteurs du changement grossisse chaque jour un peu plus", explique-t-il dans un entretien accordé au nouveau magazine de l'Ecole supérieure de commerce de Toulouse.

#### CONVICTION ET PERSUASION

Peu importe donc qu'il y ait des opposants, à condition qu'une dynamique s'enclenche en faveur du changement. Mais comment l'obtenir ? Tout d'abord, il faut une conviction bien établie. S'agissant d'Airbus, les circonstances ont certes aidé. Après les problèmes d'industrialisation de l'A320, chacun était en effet convaincu que le *statu quo* n'était plus une option. "Il était devenu indispensable pour Airbus de se restructurer afin de gagner en compétitivité, notamment en raison du contexte de crise que l'entreprise connaissait à ce moment."

Toutefois, il faut aussi faire preuve de persuasion. "Il faut expliquer le changement pour qu'il soit accepté, explique le numéro 2 d'Airbus. Dès le début, il faut impliquer les hommes et les femmes de terrain pour que chacun devienne acteur de ce changement"

A cette fin, deux instruments se révèlent d'un grand secours : la communication bien sûr mais aussi la formation car celle permet aux managers de mieux se projeter dans leurs nouvelles responsabilités. "Nous avons formé 2500 managers cette année", précise Fabrice Brégier. Leur rôle ? Entraîner les équipes dans le projet. Plus que l'opposition des inévitables réfractaires, c'est l'implication de ces relais humains qui fera la différence.

#### AVOIR DU COURAGE ET NE PAS FAIBLIR

Toutefois, la réussite des projets de transformation exige un dernier ingrédient : le courage ! Le rôle des dirigeants est ici essentiel. En effet, comme l'explique Fabrice Brégier, "il faut tirer tout plan de changement du plus haut de l'entreprise vers tous les salariés. Pour assurer la réussite d'un tel challenge, on doit faire preuve de constance et ne jamais faiblir."

Cette tâche n'est certes jamais aisée. Mais elle est appelée à figurer parmi les attributions majeures des dirigeants et des managers. "Les leaders de demain sont ceux qui sauront gérer les grandes mutations dans un monde qui change de plus en plus vite" assure le numéro 2 d'Airbus. Les entreprises sont comme les avions : pour changer de cap dans les turbulences, il leur faut des pilotes courageux !

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

(1) TBScope, le magazine de Toulouse Business School, n°1, février 2011.

## ► vu d'ailleurs

Pour populariser le changement, peut-on compter sur la seule communication classique ? Un récent dossier du magazine *Sciences Humaines* consacré aux pionniers américains de la publicité incite à en douter. En effet, alors même que publicité et propagande connaissent leur âge d'or, leurs promoteurs en découvraient déjà les limites. Un exemple : confronté à la nécessité de convaincre les ménagères américaines de cuisiner des abats pour lutter contre la pénurie de viande, le sociologue Kurt Lewin découvrit, pendant la Seconde Guerre mondiale, que de petites réunions laissant libre cours à la discussion entre cuisinières avaient dix fois plus d'ef-

fet que la diffusion unilatérale de messages en faveur des abats. Cruelle découverte pour les adeptes du matraquage publicitaire : "l'influence du petit groupe sur les comportements est sans commune mesure avec celle des messages diffusés." Est-ce à dire que ces derniers n'ont aucun impact ? Non bien sûr. Mais "leur influence n'agit sur les individus que par l'intermédiaire de proches qui interviennent comme relais".

Conclusion à méditer par les managers : pour emporter l'adhésion, modifier un comportement ou un état d'esprit, rien ne vaut le contact direct et le bouche-à-oreille. Comme l'écrit *Sciences Humaines*, "ce sont les plus vieux et les plus influents médias du monde !"

(1) Les Grands Dossiers de Sciences Humaines, n°22, mars 2011.

**Des rêves pour mobiliser.** "La compétitivité d'un pays ne se mesure pas à ses performances passées, mais bien à son potentiel d'avenir. Aujourd'hui, on manque de rêves en France, contrairement à des pays comme la Chine. Qu'a-t-on besoin de découvrir, d'imaginer pour l'économie de demain ? Il faut retrouver le goût du rêve, fixer de nouvelles frontières, de nouveaux projets, et engager une véritable dynamique d'innovation" Bernard Charlès, DG de Dassault Systèmes, Les Echos, 28/03/11.

**L'honneur des leaders.** "L'engagement, le courage, la volonté pour le progrès collectif, toutes ces valeurs, pour être crédibles et partagées, doivent être portées en premier lieu par le dirigeant. Dans l'entreprise, celui qui travaille et s'engage le plus ce n'est pas l'employé ou l'ouvrier, c'est le dirigeant ! C'est à cette aune que d'ailleurs on le reconnaît." Phu Tran Van, fondateur de Corèle International, Le Nouvel Economiste, 24/03/11.

**Indispensable manager.** "Le management c'est d'abord la relation entre deux êtres humains, c'est la capacité à enthousiasmer une équipe, c'est clarifier là où l'on va. Il y a des tas d'éléments dans la posture de base managériale qui sont tellement conceptualisés et rendus scientifiques, que l'on arrive à des managers totalement perdus par rapport à des simples données de bon sens. Le meilleur service que l'on puisse rendre à un manager aujourd'hui c'est de l'aider à revenir à ces fondamentaux tels dire bonjour, énoncer clairement ce qu'il attend de l'un de ses collaborateurs, complimenter ses équipes lorsqu'elles accomplissent une action positive mais savoir leur dire aussi quand cela ne va pas, être attentif à leur état d'esprit, sans pour autant verser dans le paternalisme, faire grandir ses collaborateurs en leur fixant des objectifs clairs." Xavier Sabouraud, Président, d'Alter&Go Groupe, Informations entreprise, avril 2011

**"L'autorité et le pouvoir ne sont pas des choses que l'on impose, mais que l'on vous confie."**

Jean-Luc Moreau, metteur en scène, Balthazar, mars-avril 2011.

►► ANTICIPER

## Vers un monde mû par la passion

"La crise est dans nos têtes !" Avec ce nouvel ouvrage au titre résolument optimiste, le sociologue Michel Maffesoli veut nous faire partager une intuition : la crise actuelle est plutôt "l'expression d'un nouveau paradigme" si bien qu'elle n'est dramatique que pour ceux qui s'accrochent aux anciennes certitudes et refusent de s'adapter au basculement en cours (1) !

Quel est alors le sens que prend ce "changement de monde" ? Selon l'auteur, professeur à la Sorbonne, il se caractérise essentiellement par l'effacement, dans toutes les dimensions de la vie sociale, du "contrat rationnel" au profit d'un "pacte émotionnel". Le défi est alors, pour tout un chacun, et singulièrement pour les élites, d'admettre que "la civilisation n'est pas simplement rationnelle, mais possède une bonne part émotionnelle". Quelques signes révèlent ce "changement de civilisation". Ainsi

**"La civilisation n'est pas simplement rationnelle, mais possède une bonne part émotionnelle".**

de la revanche de la séduction sur la conviction, de la création sur la seule production, et des communautés sur l'État omnipotent.

Autant de glissements dont chacun peut percevoir la manifestation, y compris au sein des entreprises. Ainsi, n'est-il pas frappant que dans les relations sociales, la négociation concrète, balisée et collective qui prévalait auparavant soit progressivement remplacée par des revendications plus émotionnelles portant sur la reconnaissance, l'épanouissement ou encore l'ambiance ?

Des pratiques parfois déroutantes pour les managers mais qui, selon, Michel Maffesoli, recèlent des réserves inouïes de vitalité, d'énergie et de créativité. Et qui, bien sûr, ne demandent qu'à être mobilisée par les organisations qui sauront les accueillir et les canaliser. Alors, vive le nouveau monde ?

(1) La crise est dans nos têtes, par Michel Maffesoli, Editions Jacob Duvernet, mars 2011, 141 p.

►► APPRENDRE

## L'autoformation : une arme pour relever de nouveaux défis

Je me forme, tu te formes, nous nous formons... "L'autoformation fait aujourd'hui partie de notre univers quotidien au point de devenir une norme intériorisée", remarque Diane Galbaud, journaliste spécialiste des questions d'éducation dans le magazine Sciences Humaines (1).

En s'appuyant sur un récent ouvrage des sociologues Philippe Carré, André Moisan et Daniel Poisson (2), elle explique cet essor par les mutations économiques et sociales en cours. "Dans un environnement mondialisé, où il s'agit de vivre avec la compétition, l'autoformation est une arme de défense avec laquelle il faut de plus en plus compter."

De fait, chacun sait que la réussite professionnelle passe désormais par une adaptation permanente à un environnement à la fois instable et concurrentiel. À tous les niveaux de la hiérarchie de l'entreprise, les salariés ont compris qu'il leur faudrait souvent changer de postes voire de métiers pour maintenir leur employabilité. Dans un tel contexte, l'autoformation est bien évidemment un gage de succès. Et le fait qu'el-

le soit de plus en plus largement pratiquée démontre que les salariés français sont loin d'être dans la désignation.

**"Nos contemporains ressentent, au plus profond d'eux, le désir d'apprendre, d'aller de l'avant, de vivre de nouvelles expériences, et ils s'en donnent les moyens !"**

Faut-il toutefois n'y voir qu'un moyen de survivre en univers hostile ? Tel n'est pas l'avis des auteurs. Ceux-ci soulignent que l'essor de l'autoformation s'inscrit aussi dans un courant plus vaste d'individualisation de l'apprentissage. "La formation s'individualise aussi dans les institutions éducatives, à travers les offres personnalisées, différenciées", remarque Diane Guilbaud.

Enfin, l'autoformation traduit aussi le désir qu'ont nos contemporains de reprendre la maîtrise de leur destin et de se projeter dans l'avenir. Les sociologues appellent cela la "biographisation des parcours de vie". Nous dirions plus simplement que les hommes et les femmes souhaitent apprendre, aller de l'avant, vivre de nouvelles expériences, et qu'ils s'en donnent les moyens ! Si bien que le rôle de l'entreprise est probablement de répondre à cette attente en offrant à ses salariés des défis exaltants et les moyens de les relever.

(1) Sciences Humaines, mai 2011 ; (2) L'autoformation, par Philippe Carré, André Moisan et Daniel Poisson, Presses universitaires de France (PUF), décembre 2010, 360 p.

## Et si on laissait les managers de proximité faire... du management ?

"La société change très vite. Qui accompagne le changement et ajuste l'organisation ? Qui a les mains dans le cambouis et montre l'exemple ? Le manager de proximité. S'il n'est pas valorisé, l'entreprise en pâtira." En quelques mots, David Grieu, DRH de Quevilly Habitat résume, à l'occasion d'un récent dossier du magazine

*Liaisons sociales*, l'importance cruciale des managers de proximité (1). Or, selon le dernier baromètre Endered-Ipsos sur "la motivation des salariés français", leur moral n'est pas précisément au zénith. En effet quelque 40 % des cadres et 41 % des agents de maîtrise déclarent que leur motivation au travail diminue (1).

Comment y remédier ? D'abord en leur offrant la reconnaissance à laquelle ils ont droit. Au contact du terrain et des difficultés de mise en œuvre des projets, les managers de proximité sont ceux qui assument au quotidien le bon fonctionnement de l'entreprise. Au croisement des exigences de la direction et des aspirations de la base, ils sont toujours

mis à rude épreuve. Ce rôle ingrat assumé en continu mérite la considération des supérieurs. Il semble, hélas, que l'on soit loin du compte. Lorsqu'on demande aux salariés français quels sont les facteurs qui provoquent leur démotivation, 26 % citent spontanément le manque de reconnaissance.

Toutefois, pas question de croire que tout s'arrangera avec quelques fleurs et compliments, même si ceux-ci ont leur importance. Car, plus fondamentalement, c'est à une reconnaissance de leur rôle que les managers de proximité aspirent. Comme le souligne le dossier de *Liaisons sociales*, "au cœur de leur malaise figure le diktat du reporting, des indicateurs de performance, des rétro-plannings... Au corps défendant du manager de terrain, c'est aujourd'hui plus à sa capacité à remplir toutes les procédures demandées que se mesure son degré d'efficacité qu'au temps passer à phosphorer avec les autres salariés." La solution ? Peut-être tout simplement les laisser enfin faire leur travail : encadrer les hommes et les femmes de l'entreprise.

**"40 % des cadres et 41 % des agents de maîtrise déclarent que leur motivation au travail diminue."**

(1) "Le manager de terrain, ce héros", dossier paru in *Liaisons sociales*, mars 2011. (2) Édition 2011 du baromètre Endered-Ipsos sur "le bien-être et la motivation des salariés français", consultable sur [www.ipsos.fr](http://www.ipsos.fr). (3) *Liaisons sociales*, op. cit.

## Un nouveau rôle pour la communication : accompagner l'humain dans le changement

Les responsables de la communication doivent prendre toute leur part dans l'accompagnement du changement et renforcer leurs compétences en la matière. C'est en tout cas l'opinion défendue par Frédéric Fougerat, vice-président communi-

cation du groupe Ethypharm dans une récente tribune publiée par *Courrier Cadres* (1). Son raisonnement s'appuie sur un constat : "la conduite du changement est un passage obligé pour faire face avec succès aux évolutions de l'entreprise". Or, la communication, peut y prendre une part importante en accompagnant l'humain dans les changements. Son rôle consiste alors à "être à l'écoute des préoccupations afin de pouvoir y répondre au mieux, puis de savoir présenter et expliquer le changement, notamment dans ses aspects positifs, afin de permettre à chacun d'intégrer les avantages d'une situation nouvelle".

**"Un simple exercice rédactionnel, même rédigé par des communicants brillants, peut-il permettre de donner du sens au travail ?"**

Reste qu'une telle mission ne souffre pas l'improvisation ni le recours à des discours formatés. "Un simple exercice rédactionnel, même rédigé par des communicants brillants, peut-il permettre de donner du sens au travail ?", s'interroge Frédéric Fougerat.

La réponse va bien évidemment de soi. Dès lors, comment procéder ? Pour le vice-président d'Ethypharm, la priorité est de répondre à la vraie question que se posent les salariés : "Et moi, à quoi je sers ?" Le faire dans le cadre d'un processus de changement implique de recourir à une communication de proximité, ne jouant pas, comme trop souvent, sur les grandes idées abstraites mais apportant des réponses vraies et concrètes. Pour le dire autrement, l'accompagnement humain du changement exige une communication managériale et "implicite" qui assigne des missions et véhicule même un message d'exigence.

(1) "La communication peut-elle jouer un rôle social ?", par Frédéric Fougerat, in *Courrier Cadres*, avril 2011.

• *Manager ne se limite pas à faire en sorte que les objectifs opérationnels soient atteints. Il s'agit de plus en plus pour le manager d'animer son équipe, de la mettre en réseau, d'expliquer, de l'écouter, de donner du sens, de faire remonter ce qu'elle exprime.*  
Jean Kaspar, expert en stratégies sociales, Sociétal, 2ème trimestre 2011.

...

• *Les raisonnements court-termistes, guidés par des considérations financières, ont contribué à un effondrement des repères. Les gens ont besoin d'une plus grande stabilité pour se projeter dans l'entreprise.*  
Jean-François Chanlat, professeur de management à Dauphine, Le Nouvel Economiste, 17/03/11.

...

• *Chacun se sent menacé par les bouleversements du monde contemporain et par l'obligation de s'y adapter le plus vite possible. De plus en plus individualistes, incapables de sortir de notre solitude existentielle, nous finissons par perdre toute confiance en autrui. On a érigé la volonté comme moteur de l'existence en oubliant l'importance et la nécessité de coopérer avec les autres pour bâtir un projet commun.*  
Michela Marzano, professeur de philosophie à l'université Paris Descartes, La Tribune, 18/04/11

73 %

**C'est la proportion de cadres français qui utilisent les nouvelles technologies pour travailler en dehors de leur bureau. 50 % travaillent durant le week-end, 38 % pendant leurs RTT et même 26 % au cours de leurs arrêts maladie. Plus significatif encore : 72 % s'en félicitent car ils se sentent "épanouis dans la gestion de leur temps". Des résultats qui relativisent la fameuse crise de l'engagement des cadres !**

Source : "La frontière entre vie professionnelle et vie privée", sondage réalisé par Opinion Way pour les Éditions Tisserand, mars 2011.

## Les managers, moteurs de la destinée de l'entreprise

La figure du manager fait aujourd'hui l'objet d'un regain d'intérêt et d'attention. Mises à rude épreuve par la crise, les entreprises ont en effet pu mesurer combien ces hommes et ces femmes étaient indispensables à son bon fonctionnement, tout spécialement lorsque les vents de la conjoncture ne sont pas favorables.

Dans les enquêtes, les sondages et les reportages consacrés aux entreprises face à la crise, la figure du manager se détache. Alors que l'on voyait souvent en lui un supérieur honni ou envié, aujourd'hui on perçoit mieux la difficulté de sa tâche. Comme l'écrit Maurice Thévenet, professeur au Conservatoire national des arts et métiers dans *Liaisons sociales* (avril 2011), "être manager de proximité, c'est recevoir des claques, jouer les punching-balls. C'est sur vous qu'on tape quand rien ne va. Une sorte de mur des lamentations".

L'ouvrage que les associés d'Alter&Go Groupe viennent de consacrer à l'aventure du changement s'inscrit résolument dans cette prise de conscience. A travers l'histoire imaginaire mais emblématique de Bramatech, une entreprise industrielle confrontée à un projet de transformation sur fond de mondialisation, le livre met en exergue le rôle crucial des managers. Comme l'écrit Xavier Sabouraud, Président d'Alter&Go Groupe dans une tribune publiée par le *Journal du Net* (24/04/11) "nul ne relancera l'industrie française sans une réhabilitation de la fonction du manager. Il est la clé de voûte du système, celui qui peut emmener ses équipes dans une formidable aventure humaine."

Ici que l'ouvrage se singularise du courant global de réhabilitation des managers. En effet, tandis que le manager est volontiers présenté comme une victime des tensions qui traversent l'entreprise, les auteurs préfèrent y voir un héros du quotidien prêt à s'engager pour gagner la "grande bagarre" de la mondialisation. Question d'état d'esprit !

### Le Livre du changement

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

Disponible  
depuis le 10 mars.



## ► S'ENGAGER

### Contre "l'effet nocebo", le seul antidote c'est l'action !

Tout le monde connaît l'effet placebo en vertu duquel un médicament dénué d'effet pharmacologique parvient toutefois à guérir le patient en raison des attentes positives qu'il suscite. Spécialiste de ce phénomène, le Docteur Patrick Lemoine s'est penché, dans un récent essai, sur son exact contraire : "l'effet nocebo" par lequel une personne saine se rend réellement malade parce qu'elle se croit condamnée à l'être...

Selon l'auteur cette "maladie imaginaire" est celle qui frappe nos sociétés déprimées en raison de la diffusion répétitive par les médias d'informations alarmantes. Il est vrai que, sur le Vieux Continent, l'ambiance n'est pas à la fête. Crise économique, craintes écologiques, sensation de déclin... Il flotte dans nos sociétés un parfum d'apocalypse qui favorise l'écllosion d'un profond sentiment d'impuissance et d'une grande peur de l'avenir.

Pour le psychiatre, ces symptômes ne laissent pas de place pour le doute. Notre société est atteinte d'une forme de dépres-

sion dont le nom est déjà tout un programme : "la résignation apprise" !

Un tel diagnostic ne peut, bien sûr, laisser indifférent les managers. Car l'entreprise n'est nullement immunisée contre l'effet nocebo. Au sein de celle-ci aussi, la déprime

ambiante peut provoquer la paralysie et l'échec à la manière des "prédictions autoréalisatrices".

Dès lors, quels remèdes prescrire pour retrouver confiance et motivation

collectives ? Certainement pas les potions euphorisantes à base de communication et de promesses sans lendemain. Trop souvent utilisées lors des précédentes décennies, elles sont désormais sans effets ou suivies de terribles rechutes... Dans l'entreprise comme dans la société entière, il ne sert donc à rien de nier ou cacher les mauvaises nouvelles. En revanche, pas question de les révéler sans y adjoindre aussitôt des mesures permettant de s'engager pour les surmonter. La déprime collective se nourrit de la passivité et du sentiment d'impuissance. Il n'existe donc qu'un seul antidote à l'effet nocebo : l'action !

**"Notre société est atteinte d'une forme de dépression dont le nom est déjà tout un programme : 'la résignation apprise' !"**

(1) *Le mystère du nocebo*, par le docteur Patrick Lemoine, Éditions Odile Jacob, février 2011, 336 p.

## ► MOTIVER

### Google : 24.000 salariés et toujours le culte de la proximité

Peut-on être l'une des entreprises les plus connues au monde, compter quelque 24.000 salariés, recevoir un million de CV par an et continuer à cultiver la créativité et la réactivité ? L'exemple de Google tend à le prouver. Il est vrai que c'est une question de survie : dans l'économie numérique aussi, aucune position n'est jamais acquise et il faut se redéployer sans cesse. Comme l'explique Jean-Marc Tassetto, nouveau DG de Google France, l'entreprise est "à un moment charnière de son histoire avec le passage du monoproduit - le moteur de recherche - au multiproduit : YouTube, la Google TV, Android... (1)"

Pour négocier ce virage, l'entreprise mise plus que jamais sur les recettes qui ont fait son succès. D'abord l'esprit d'initiative. "Nos salariés disposent toujours de 20 % de leur temps de travail pour mener à bien un projet

personnel. Quant au reporting, il est réduit à sa plus simple expression."

De même, plus que le contrôle rigide, le DG de Google France mise sur la simplicité du contact direct : "Je réunis l'ensemble de mes collaborateurs toutes les trois semaines pour leur raconter ce que j'ai fait, quel client j'ai vu... Chaque salarié connaît mon numéro de portable. Et quiconque souhaite discuter plus longuement avec moi peut le faire le vendredi soir, autour d'un verre quand nous trinquons au week-end."

Démagogie ? Jean-Michel Tassetto y voit plutôt un retour à un impératif du management : "se rendre disponible pour aider ses équipes à prendre vite la bonne décision." Et si proximité rimait avec efficacité ?

(1) Entretien accordé à *Management*, avril 2011.

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