

SOMMAIRE

EDITORIAL	1
L'APPROCHE DU PMU : MOTIVER PAR LE SENS.....	2
LES PARCOURS GO – TERRE DE PARADOXES.....	4
LU POUR VOUS.....	5

EDITORIAL

LA STRATEGIE A BESOIN DES HOMMES

Paris - 5 Juin, Hôtel Bedford, à côté de la Madeleine, 60 participants, une ambiance conviviale autour de 3 personnalités : Bruno Jarrosson, consultant, Thomas Chaudron, chef d'entreprise et président du CJD, Patricia Sales, DRH adjointe du PMU. Trois points de vue autour d'un thème en apparence surprenant: « La stratégie a besoin des hommes ». Et pourtant :

- Sans stratégie, l'entrepreneur court un risque majeur, fût-il inconscient. Dans le contexte économique violent que nous connaissons, qui peut prétendre rester indifférent à l'évolution de son environnement ? Qui peut s'imaginer assez intelligent pour, dans l'urgence du quotidien, discerner à coup sûr les orientations gagnantes ?

- Sans les hommes, l'entrepreneur est privé des bonnes réactions aux bons endroits, au bon moment : L'entreprise peut elle se passer de managers capables et informés du sens de l'aventure collective ?

Alors, conjuguer stratégie et ressources humaines, c'est tout simplement tenir compte du fait que le contexte économique est passé du compliqué (c'est-à-dire, cela me prend du temps, mais j'arrive à tout comprendre, à me représenter la réalité de mon entreprise dans son ensemble) au complexe (la dose d'imprévisible est trop forte et, dans tous les domaines, j'ai besoin de l'intelligence des hommes de terrain pour ressentir, interpréter et agir).

Dire que la capacité d'initiative et la réactivité sont des points de passage obligé, c'est dire que les hommes doivent avoir une idée claire de la visée stratégique. Cela n'enlève rien aux exigences qui s'imposent aux dirigeants et cela n'empiète en rien sur leurs prérogatives : A eux reviennent les synthèses, les choix et les décisions.

Les 3 intervenants du 5 Juin le disent à partir d'expériences variées, avec des points de vue différents : « La stratégie a besoin des hommes » c'est à dire « Les hommes ont besoin de sens pour mettre efficacement leur intelligence au service du projet collectif ».

Philippe CROUÏ, Dr Général de GO EUROPE



L'APPROCHE DU PMU :

MOTIVER PAR LE SENS

1. Le PMU, une entreprise méconnue

Le PMU est une société fort ancienne, à la culture forte, à l'implantation large : Ses 1400 salariés maillent, en effet, le territoire, l'évolution technologique ayant par ailleurs conduit à un renforcement important des services centraux.

Le PMU a, outre sa mission de gérer les paris sur les courses de chevaux, un rôle économique important à travers la redistribution aux sociétés de course de sommes très importantes :

- ✓ Le chiffre d'affaires étant de 8000M€, 72% des sommes est redistribué aux parieurs
- ✓ Après prélèvement de l'Etat, les versements à France Galop et au Cheval Français font vivre 61000 personnes dans la filière hippique.

Il est clair que le PMU va être soumis à une pression concurrentielle croissante :

- ✓ Internet permet d'ores et déjà à des sociétés de paris de se positionner à l'étranger sur des courses françaises.
- ✓ L'ouverture à la concurrence que plaide Bruxelles va devenir une réalité à court terme. Verra-t-on prochainement des bookmakers autour des champs de course ?

2. Un projet de révolution culturelle

L'arrivée, en 1997 d'un nouveau Président a coïncidé avec 3 événements importants :

- ✓ Une stagnation, pour la première fois dans l'histoire du PMU, du chiffre d'affaires. Elle a résonné comme un signal d'alerte.
- ✓ Le projet PEGASE de mise en œuvre d'un nouveau système d'information, qui a conduit à une interrogation de fond concernant la vocation de l'entreprise : Devait elle rester centrée, comme par le passé, sur les courses et le monde hippique ou devait elle se muer en organisme de prise et de gestion des paris ?
- ✓ Une réorganisation qui a bouleversé habitudes et modes de fonctionnement.

C'est ainsi qu'est né le projet d'accompagnement du changement, dont sont rapidement apparues les axes majeurs :

- ✓ Créer une communication propre à la Direction, en rompant ainsi avec le « monopole » dont bénéficiaient syndicats et journaux de course ;
- ✓ Implanter une culture commune afin d'homogénéiser des pratiques fort diverses, notamment en matière de ressources humaines (existence de baronnies, divergences entre siège et réseau,...)

Il s'agissait clairement de mettre en place des « fondamentaux » au service d'une stratégie d'entreprise : Créer du lien, du sens et de la cohésion.

Une première évidence s'imposait : C'est l'ensemble du management qui était concerné (250 managers). Une deuxième évidence l'accompagnait, la nécessité d'un travail préalable sur le « sens » et les valeurs de l'entreprise.

Il a pris la forme de groupes de travail; dont les résultats ont été présentés au cours d'une Convention réunissant l'ensemble des cadres.

3. Une démarche de longue haleine

Une étape importante a été le lancement du journal interne, à la fois sous forme écrite et sous forme téléphonique (numéro interne). Il est de périodicité hebdomadaire. Il reflète la vie de l'entreprise en présentant aussi bien événements, décisions importantes que vie de la société.

Parallèlement, est intervenu le choix du parcours GO-M pour accompagner la mutation managériale. Les motivations essentielles étaient :

- ✓ Recherche d'un outil qui marie perfectionnement professionnel et développement personnel,
- ✓ Un moyen puissant de métissage culturel, propre à conduire des populations différentes à se comprendre et s'écouter,
- ✓ Un levier de développement du sens des responsabilités et de la créativité,

- ✓ Une action forte, qui s'inscrit dans la durée et crée de la culture commune.

La formation, démarrée en 2001, a pleinement rempli ses objectifs. Elle a concerné les 250 managers.

Cette action de fond a été accompagnée et complétée d'innovations de plusieurs ordres :

- ✓ La publication trimestrielle de « PMU Management ». A la fois tribune, outi de communication, média d réflexion et d'ouverture (à travers la présentation d'expériences d'autres entités et de témoignages), c'est un lien avec les managers et les équipes.
- ✓ L'institution d'une formation trimestrielle : une journée sur un thème précis, proposée avec inscription libre des managers (dans la pratique de 20 à 50 participants),
- ✓ L'accès possible à des accompagnements personnalisés (coaching, teambuilding ...),
- ✓ La mise en place, en 2002, d'un baromètre social. Concernant l'ensemble du personnel, il est réalisé tous les deux ans et permet des diagnostics fins (jusqu'au niveau de l'équipe).

Cet accompagnement de fond du management dans la prise en compte du changement et l'émergence d'une nouvelle culture a conduit progressivement à divers constats :

- ✓ Nécessité de sortir d'un mode de fonctionnement qui reste très hiérarchique,
- ✓ Importance de développer le « oser dire » et de réduire le gap entre managers et personnel de la base.
- ✓ Nécessité de « faire sauter » des verrous culturels tels que le distinguo « cadre-non cadre ».

En fait, est apparue l'importance, dans la mutation culturelle en cours, de susciter la réactivité « jusqu'en bas ».

Le choix s'est porté assez naturellement sur les parcours GO. Le parcours GO-C, destiné aux collaborateurs de la base est en test de diffusion. L'animation est confiée à des managers, dans 2 configurations différentes :

- ✓ Dans un premier cas, le manager forme sa propre équipe,

- ✓ Dans un second cas, un groupe transversal a été constitué, animé par un manager qui n'est pas hiérarchique sur les participants.

Un chemin remarquable de volontarisme, de cohérence et d'ouverture. Un challenge relevé d'accompagner la mutation d'un organisme plus que centenaire vers une réalité d'entreprise opérant sur un marché concurrentiel, dans le respect de ses valeurs

4. Qui êtes vous Patricia Sales ?

Depuis 9 ans dans le Groupe PMU, j'étais auparavant consultante en communication. Et c'est avec cette « spécialité » que je suis arrivée à l'occasion du lancement du projet d'entreprise dont il a été question.

Ce qui me passionne ? L'humain. C'est l'origine de mon engagement dans des études de psychothérapie et de psychosomatique.

Diplômée en coaching, j'ai eu l'occasion de suivre diverses formations dont en management, le cursus Krauthammer.

Ce que j'aime ? le contact, l'ouverture, la diversité, l'échange ... et voir les hommes et les femmes grandir et progresser. Cela suppose à leur égard à la fois respect et exigence.



PARCOURS GO, TERRE DE PARADOXES

Pourquoi les clients GO sont ils aussi fidèles ? Au point que certains reprennent contact 10 ou 15 ans après.

Pourquoi les participants sont ils autant marqués par leur parcours ? Au point que, passées quelques séances, on se demande autour d'eux ce qui leur arrive. Au point que, dans une diffusion à une certaine échelle, se créent des phénomènes de file d'attente.

Réponse évidente : Parce que c'est une expérience forte, pour l'homme comme pour l'entreprise. La question se transforme donc en « Comment une formation pourrait elle constituer durablement une expérience forte ? ». Cela conduit à s'intéresser aux « paradoxes » des parcours GO.

Premier paradoxe : Un parcours GO n'est pas seulement de la formation professionnelle, c'est tout autant du développement personnel. L'exigence et le respect marqués aux participant, la méthodologie mise en œuvre suscitent un engagement personnel fort. C'est le participant lui-même qui décide librement de se mettre en route. Comment s'étonner de résultats profonds et durables ?

Deuxième paradoxe : Une « formation » qui impose de rassembler de 6 à 10 participants à une dizaine de reprises successivement, vous n'y pensez pas ! Totalement irréaliste avec les exigences qui sont les nôtres ! Et si, précisément, c'était cette prise de recul forcée qui produisait du fruit ? Si c'était ce refus du « cercle vicieux de l'urgence quotidienne » et cette discipline imposée qui permettaient de voir autrement, de passer à un autre niveau d'efficacité ? C'est parfaitement exact, 2 demi-journées par mois (et autant de travail personnel) pendant 5 mois (le parcours GO Management) ; ce n'est pas rien. D'où vient alors que dirigeants et managers en « redemandent » ?

Troisième paradoxe : Et l'animateur, en plus, ne répond pas aux questions des participants. Il refuse de proposer des solutions. A quoi sert-il donc ? Le « miracle » de la méthodologie, c'est précisément la création de cet espace de liberté qui permet la mise en chemin des participants, développe leur écoute et stimule leur créativité. Cela conduit chacun à ne plus chercher ailleurs la « bonne solution », mais, face à un problème nouveau, à trouver par lui-même la réponse adaptée.

Quatrième paradoxe : Et vous prétendez que cette « formation » peut être démultipliée ? L'idée

est séduisante, mais nous n'avons absolument pas, en interne, les ressources nécessaires. Et cependant l'expérience démontre que c'est possible, et que cela donne des résultats étonnants. Il n'est, en effet, nullement demandé à l'animateur de briller, mais de faire briller, et pour cela, une seule contrainte, le respect scrupuleux d'un cheminement totalement normé. Et ça n'est, en y réfléchissant, pas si surprenant que cela. Il s'agit, en effet, de proposer aux participants un cadre dans lequel ils se sentent à l'aise (c'est un reflet de leur propre contexte de travail) et au sein duquel ils puissent exercer leurs facultés de jugement, leur intelligence, s'affronter à des problèmes qu'ils ont rencontré...et profiter de la richesse des regards et de l'expérience des autres. Alors oui, pour faire cela, il suffit de leur montrer l'entrée du chemin et de le baliser. De dresser un cadre fait de respect mutuel, d'un regard en permanence positif...et de laisser chacun faire appel à ses propres talents. Les parcours GO sont des produits « industriels » parce que l'essentiel n'est pas dans le manuel, mais dans la façon dont chaque participant se l'approprie et le traduit dans son quotidien. Une « formation » dont les 20 000 participants peuvent témoigner de l'efficacité.

Alors les parcours GO, une panacée ? Certainement pas. Vous l'aurez compris, il s'agit de bien autre chose que d'une formation : Une démarche. Oui, si le dirigeant est convaincu que les hommes constituent la première richesse de son entreprise, les parcours peuvent être un moyen adapté pour la développer. Le consultant GO sera alors, en prenant le temps nécessaire à une compréhension en profondeur, en mesure de proposer une démarche. Toujours sur mesure, elle sera fondée sur la réponse commune, avec le responsable, à deux questions : Pour quoi ? et Comment ?

5 Juillet 2007 – Philippe Crouy



La richesse, c'est la diversité...

LU POUR VOUS ...



MA VERITE SUR LA PLANETE

« Ma vérité sur la planète », Claude Allègre, Plon/Fayard, 04/2007, 236p, 18€

Claude Allègre est un scientifique de haut niveau. Il nous propose là son analyse des problèmes dits écologiques. Avec brio et compétence...et assez loin des idéologies qui ont pignon sur rue. Il ne s'agit pas de nier les questions à la mode mais de les analyser de manière critique et rigoureuse, et non sur la base de courants médiatiques qui se préoccupent fort peu de rigueur scientifique...L'éclairage devient tout différent.

Un exercice d'autant plus utile que, à côté du « réchauffement » qui a acquis droit de cité, les problèmes de l'eau, de l'énergie, de déchets à éliminer sont d'une ampleur au moins égale.

Donc sortons des pleurnicheries et retrouvons nous les manches, la planète en a besoin. Une lecture salubre, dans un langage aisé. L'écologie est trop sérieuse pour être laissée aux seules mains des idéologues et des médias.

ETRE HEUREUX AU TRAVAIL

« Etre heureux au travail », Yannick Bonnet, Presses de la Renaissance, 08/2006, 18€

Yannick Bonnet a connu plusieurs vies. Il a exercé des fonctions de manager à haut niveau dans un grand groupe français. Il a dirigé une école d'ingénieur. Il est prêtre de paroisse. Cela lui donne une autorité particulière (au sens de compétence reconnue) pour parler du travail, et plus particulièrement de cette particularité française : On n'est pas souvent heureux au travail.

L'ouvrage est l'occasion pour l'auteur, de faire partager un certain nombre de convictions acquises à l'expérience : Réflexions sur le sens du travail, sur les conditions à réunir pour que ce sens puisse émerger. Réflexions sur les rapports avec les autres. Réflexions sur les conditions de l'efficacité

économique, sur les blocages des entreprises et des « corps constitués » français.

Un appel, en définitive à prendre le travail beaucoup plus au sérieux, c'est-à-dire à ne pas se contenter de rester dans des schémas relationnels figés mais à inventer un travail humanisant. L'efficacité en est partie intégrante.

IDEES

« Idées 1 », Claude Riveline, Ecole de Paris du Management, 9,5€

Un ouvrage vivifiant et court (une centaine de pages) de réflexions sur le management, l'économie et les problèmes de société.

Claude Riveline est Professeur à l'Ecole des Mines. Il côtoie l'élite française depuis des décennies et a une tendance naturelle à « casser les mythes ». Il a par ailleurs un talent pour exprimer ou illustrer de façon limpide des problématiques complexes.

L'ouvrage est constitué du rassemblement des éditoriaux de « l'Ecole de Paris du Management » (www.ecopar.org). Elle rassemble Dirigeants, Managers, Hauts fonctionnaires, penseurs autour de débats qui se caractérisent par leur liberté de pensée et de ton.

Une lecture salubre et « délectable » pour prendre de la distance et revenir, au-delà de la pensée « toute faite », au bon sens.

LE CAPITALISME D'HERITIERS

« Le capitalisme d'héritiers », Thomas Philippon, Seuil « La république des idées », 02/2007, 10,5€

Un ouvrage simple, clair, court (une centaine de pages) sur un sujet d'intérêt général : La crise française du travail.

Thomas Philippon est un économiste de renommée internationale. Il enseigne à la Stern School of Business (New York University).

Sa thèse, fort argumentée à partir d'études statistiques officielles, est que la France pâtit de l'incapacité du management français à créer des relations sociales productives. Une situation qui trouve son origine dans l'histoire du capitalisme en France.

Le « management bureaucratique et familial » propre aux entreprises françaises d'aujourd'hui entretient cet état de blocage et rend fort difficile la mutation qu'impose la mondialisation économique. Il faut entendre par « management bureaucratique et familial » cette propension persistante à choisir les dirigeants, non pas en fonction de leurs compétences et de leur performance au sein de l'entreprise mais dans les « familles » que sont les « écoles ».

Cette « maladie », qui réserve l'intelligence et les décisions à une élite, inhibe l'expression des salariés, les rend « malheureux de travailler »... bref crée un climat de blocage d'autant plus dangereux qu'il est devenu culturel.

Une lecture décapante et salutaire. Même si l'on n'épouse pas toutes les thèses de Thomas Philippon, il met le doigt sur les clés de la performance dans le monde d'aujourd'hui : Souplesse, intelligence collective et appel à tous les talents.

LE LIBERALISME CONTRE LE CAPITALISME

« Le libéralisme contre le capitalisme », Valérie Charolles, Fayard, 10/2006, 270p, 19€

Un ouvrage remarquable, qui « ouvre des portes ». C'est suffisamment rare dans le domaine de l'économie comme dans celui de la politique pour être souligné.

Valérie Charolles est une jeune « haut fonctionnaire » à la fois cultivée et intellectuellement exigeante. Elle nous partage son interrogation sur la pensée économique actuelle : C'est bien à tort que l'on nous présente nombre de raisonnements comme incontestables et que dirigeants comme économistes nous expliquent l'inéluctabilité des mécanismes qui gouvernent notre vie. En pratique nous sommes face à une pensée totalitaire, une idéologie.

Le succès le plus remarquable du capitalisme est d'avoir réussi à se cacher derrière l'étiquette « inattaquable » du libéralisme. En fait, nous montre Valérie Charolles, l'économie actuelle n'a rien de libéral, elle est simplement capitaliste, ce qui est notablement différent. Deux exemples du caractère réducteur de cette vision :

- Le travail est vu exclusivement comme une charge, alors même qu'Adam Smith énonçait son rôle déterminant dans la création de richesse, de plus en plus évident dans le contexte économique d'aujourd'hui. Bien sûr la

comptabilité n'est pas neutre dans cette façon de voir... mais on sait bien comptabiliser fonds de commerce, marques ou goodwill. Pourquoi cette myopie qui interdit de prendre en compte le « capital humain » ? A raisonner uniquement en terme de capital, on en est venu, très logiquement à ne penser qu'à court terme... et l'on justifie la constitution d'entités de plus en plus massives qui, capitalistes, n'ont comme objectif qu'un jeu anti-libéral : N'être pas remis en cause, les hommes dussent-ils en payer le prix.

- La comptabilisation du PIB voit de plus en plus apparaître ses limites : Les dégâts à l'environnement, les inégalités de répartition qui pèsent sur l'économie, le potentiel créateur de la recherche ne seraient-ils pas à prendre en compte ? Nous fonctionnons dans un système qui nous abreuve de chiffres, au nom desquels sont prises des décisions. Il serait temps de s'interroger sur leur pertinence et les réalités qu'ils recouvrent.

Einstein a remis en cause Newton, comme Riemann a remis en cause Euclide. Ce n'était pas une négation mais un dépassement. Il est urgent de sortir des impasses dans lesquelles nous enferment des concepts figés, qui ne font que recouvrir une idéologie. Oui on peut faire confiance au libéralisme... à condition de ne pas le confondre avec le capitalisme qui en a pris le masque, à condition d'entreprendre, courageusement et résolument de penser autrement. C'est possible, c'est concret. Il est grand temps : La politique n'a nullement à être asservie à l'économie. Cela commence par une révolution intellectuelle.

Un ouvrage précieux, de surcroît facile à lire. Une pensée claire et libératrice. Hautement recommandable.

**GO VOUS SOUHAITE
DE TRES BONNES VACANCES !**



La plage de Nazaré (Portugal)