

# Les Echos

quotidien

L'économie et plus encore

Directeur de la publication: Samir Chaouki

N°106 - MERCREDI 14 AVRIL 2010 - 4 DH

Dossier de presse 35/09



## Lahlimi confiant pour les objectifs du millénaire

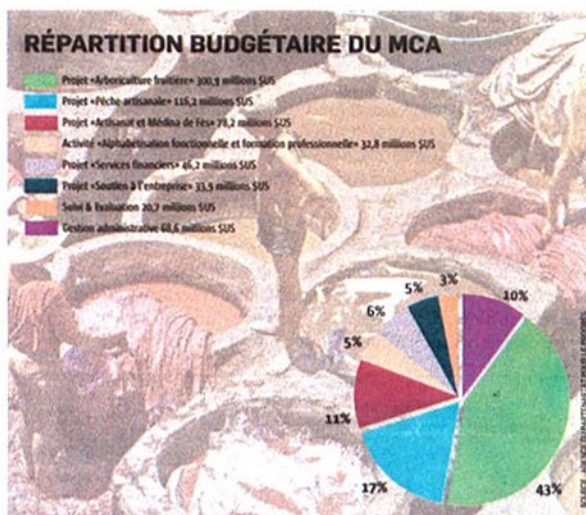
**Développement.** Le modèle statistique élaboré par le HCP démontre que le Maroc atteindra en 2015 les objectifs fixés par l'ONU.

page 21

## Les Américains serrent la vis

- **Millennium Challenge Account.** Un bilan mitigé
- Si les Américains notent les réalisations, ils regrettent cependant les retards
- Les 400 millions de dollars restants sont à consommer ou à réallouer obligatoirement dans les cinq années à venir
- Du côté marocain, les officiels restent confiants

pages 4-5



## Les cahiers des Échos

«L'ego des managers est un frein à l'apprentissage et à la performance»

### Les carnets de la PME

Jean-Paul Lugan, auteur et coach

pages 16-17



## L'ESSENTIEL

► **Bientôt une loi sur le commissariat aux comptes**

Le gouvernement vient de déposer un projet de loi auprès du Parlement pour organiser le travail des commissaires aux comptes.

page 2

► **La logistique au cœur des débats**

Le Maroc ne peut plus se permettre de voir sa logistique à la traîne par rapport à ce qui est fait dans les pays à économie similaire.

page 9

► **Des agences de voyages épinglées**

Le département du Tourisme vient d'appliquer des sanctions à l'encontre des agences de voyages n'ayant pas respecté le cahier des charges spécifique à l'organisation du pèlerinage au titre de l'année 2009.

page 22

► **La nouvelle race des Marocains d'Espagne**

De jeunes Marocains ont débarqué comme étudiants pour se reconverter en entrepreneurs. Les services restent leur domaine de prédilection. Profil de certains d'entre eux.

page 30

## Le financement halal accroche enfin les banques

● Attijariwafa bank en phase de lancer une filiale dédiée au financement alternatif



Les banques s'attaquent enfin plus sérieusement aux produits alternatifs. Attijariwafa bank s'apprête à lancer, dans les semaines

qui viennent, une filiale dédiée, notamment, à la commercialisation du produit «Mourabaha».

page 6

## Le compte à rebours commence pour LGMC

● Le titre sera radié de la cote le 15 juin prochain ● L'OPR récupère près de 70% du flottant en Bourse ● Mutandis se positionne pour le rachat des actions restantes

page 14

## Le secteur des pâtes est «al dente»

Le secteur des pâtes alimentaires et couscous bouillonne à la veille du SIAM. Restructuration, projets de développe-

ment, nouveaux défis... le point sur une filière qui gagne en maturité.

page 8

## CARNETS PME

● Maîtriser la croissance, faire face aux turbulences, partager le leadership... ce sont là autant de problématiques qui jalonnent le développement de la PME ● Mais les réussir n'est pas toujours chose aisée ● Les dirigeants ratent souvent le bon virage, s'inventent de «*bonnes raisons*» pour justifier leur faiblesse, craignent de perdre leur pouvoir et peinent à accepter de remettre en cause leurs modèles de succès ● Quels sont les tenants et les aboutissants de tout cela ? Interview exclusive

 **Jean-Paul Lugan,**  
Auteur et Coach

# «L'ego des managers est un frein à l'apprentissage et à la performance»

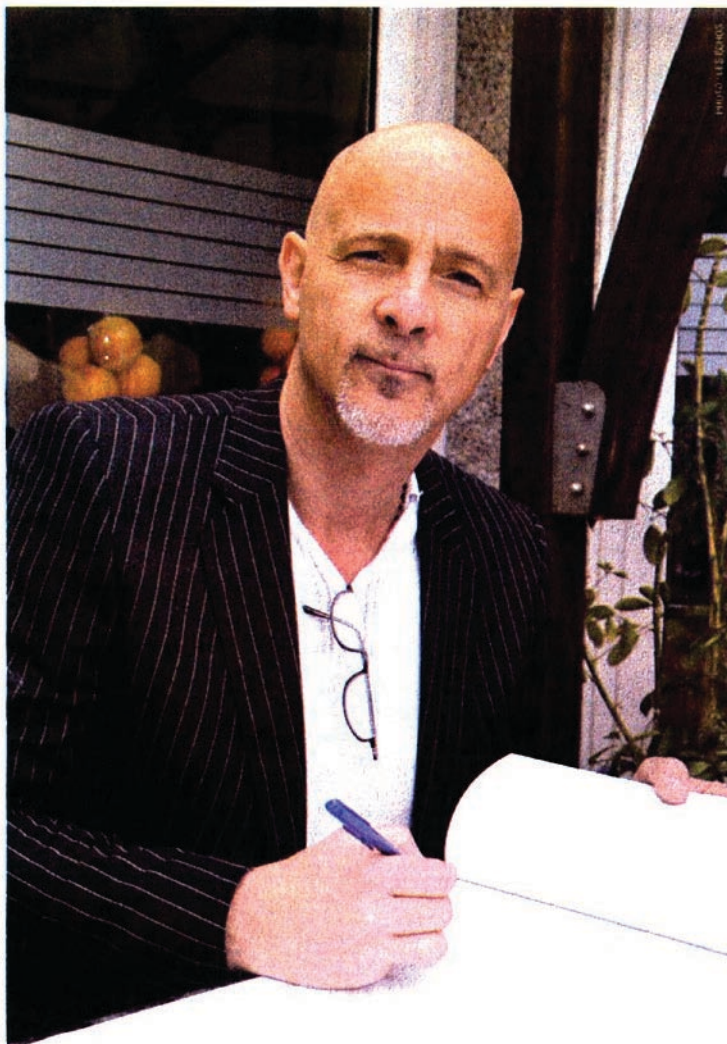
PROPOS RECUEILLIS PAR S.S.M

**Les Échos :** Face aux complexités de l'environnement, comment la PME peut-elle mieux s'en sortir?

**Jean-Paul Lugan :** Ce qui va sauver une entreprise demain, ce sont deux compétences, l'innovation et la souplesse. Les entreprises de demain doivent avoir une organisation organique et non mécanique. La différence entre les entreprises asiatiques et les entreprises européennes se trouve justement à ce niveau. Dans notre modèle, on définit un chemin et on s'y tient, quel que soit le prix à payer. Dans le modèle asiatique, on est inflexible dans le management des hommes, mais on change de cap dès qu'on se rend compte que le chemin pris n'est pas le bon. Le grand problème est que dans notre modèle, la remise en cause n'est pas systématique. Pour mettre en place une organisation organique, la PME doit réussir l'alchimie entre la gestion des hommes et la gestion des process. C'est-à-dire qu'elle doit laisser une marge d'autonomie suffisante aux hommes et faire en sorte qu'il fasse bon vivre au sein de l'organisation. Les équipes n'étant pas sous pression deviennent plus créatives et plus innovantes, et gèrent mieux les difficultés.

**Nous voyons souvent des PME très performantes à leur début, mais qui très vite arrivent à bout de souffle. Comment peut-on expliquer cette situation ?**

La réussite a ses revers, cela est bien connu. Et comme dans le mythe d'Icare : «*Plus on est proche du soleil, plus on peut se brûler les ailes*». Le plus souvent, on fait face rapidement au revers de la réussite quand croit détenir la vérité et quand les modèles deviennent immuables.



Certains dirigeants construisent tout un lot de raisons pour justifier leurs erreurs managériales. On observe dans les entreprises que, plus les gens montent dans la hiérarchie plus ils nourrissent leur ego. Or, l'ego est un frein à l'apprentissage et à la performance. Lorsqu'on fait le parallèle

**Pour une organisation organique, la PME doit réussir l'alchimie entre la gestion des hommes et la gestion des process.**

avec le monde du sport, on remarque aussi un phénomène paradoxal. Plus un sportif est de haut niveau, plus il s'entraîne. Dans l'entreprise c'est le contraire, plus on monte dans la hiérarchie ou plus on réussit, plus on acquiert des certitudes et moins on se forme. Une autre raison pour laquelle les PME arrivent à bout de souffle, est que très peu disposent d'une cellule anticipative (cellule de veille). D'ailleurs, dans nos cultures quand est-ce qu'on va voir un médecin? C'est quand on est malade, jamais quand tout va bien. Ces mêmes réflexes se reproduisent dans la gestion des entreprises. On dit également qu'on ne change pas une équipe qui gagne. Alors comme on ne change pas une équipe qui gagne, on court droit dans le mur pour peu que le modèle qui a été mis en place ne corresponde plus à l'environnement. À ce niveau, s'inspirer du management sportif peut permettre de tirer de bonnes leçons. Comme dans une équipe de foot, ce qu'il faut faire dans une entreprise qui gagne, c'est d'amener de temps à autre quelques

## À saisir

Le manager doit être formé à la communication, à l'écoute et à la compréhension des différents langages émotionnels de ses équipes.

Pour un manager, le don de soi, c'est aller au-delà de ses propres besoins pour comprendre et satisfaire les besoins de son équipe.

Ce n'est pas parce qu'on sait gérer dix personnes qu'on sait en gérer cent.

éléments de l'extérieur qui vont bousculer le système et faire en sorte que l'intelligence collective qui existe dans l'équipe puisse être remuée. C'est ainsi que les gens éviteront de se complaire du confort de leurs habitudes.

### Quelle serait la bonne attitude à observer par le dirigeant de la PME en transformation ?

Le dirigeant doit savoir que ce n'est pas parce qu'on sait gérer dix personnes qu'on sait en gérer cent et inversement. Car le modèle qui a fait son succès au début peut ne plus être adapté quand l'entreprise commence à grandir. Il y a deux approches à ce niveau : si le patron veut garder tout le contrôle de son business, il vaut mieux limiter le rythme de la croissance. Mais s'il a envie de croître, il faut qu'il accepte de partager le leadership. C'est-à-dire qu'il doit s'entourer de gens ayant des compétences que lui-même en tant que patron ne possède pas. Or, ce qu'on voit souvent, c'est que les patrons des PME en pleine transformation acceptent de recruter de nouvelles compétences, mais ont du mal à partager leur pouvoir. Le dirigeant doit donc accepter l'émergence d'un processus de décision qui va permettre à ces talents de s'exprimer. C'est de cette manière qu'il pourra passer de patron de PME à dirigeant d'une grande entreprise. Cette réticence des dirigeants à partager le leadership explique-t-elle le turnover et l'infidélité des cadres qui deviennent monnaie courante dans les PME ?

Oui. Car, il y a des talents qui ne demandent qu'à être fidèles à l'entreprise dans laquelle ils travaillent mais on ne leur offre pas toujours cette opportunité. Les cadres ne recherchent plus seulement un salaire numéraire élevé, mais surtout un package comportant un salaire mental important (développement de l'employabilité, formation, motivation, évolution). En France, les enquêtes RH montrent que ce n'est pas dans les entreprises qui offrent une rémunération plus intéressante que les gens restent, c'est au contraire dans les entreprises où les cadres ont un salaire décent, où ceux-ci sont impliqués et motivés, et où le management est orienté plus vers la performance que vers le résultat, que

les gens font carrière. Si l'on veut garder un jeune talent, il faut manager sa performance et si l'on veut le perdre, il faut manager ses résultats.

**Théoriquement, les dirigeants comprennent bien ces aspects, c'est leur ancrage dans la réalité de l'entreprise qui fait défaut. D'où vient cet écart entre discours et pratique managériale ?**

Cela vient essentiellement du fait que, les dirigeants ont du mal à manager avec courage. Dans le management, le courage, c'est l'aptitude d'un individu à deux choses : le don de soi et le dépassement de soi. Pour un manager, le don de soi, c'est aller au-delà de ses propres besoins pour comprendre et satisfaire les besoins de son équipe (se mettre à son service). Le dépassement de soi, c'est sortir de sa zone de confort et se demander comment faire plus que ce qu'on attend de moi. Malheureusement, ces comportements sont souvent absents dans les entreprises. C'est pour cela d'ailleurs, que dans les comités de direction, il y a beaucoup de décisions qui sont prises et peu sont mises en application. En fait, les dirigeants, comme

### S'il a envie de croître, il faut que le patron accepte de partager le leadership avec ses équipes.

tout un chacun, sont des individus en 3D (une tête, un cœur et un corps). L'individu peut bien penser dans sa tête, mais pour passer à l'action les gens n'ont pas toujours le cœur, ils ont peur, donc le corps ne suit pas. Par exemple, selon des enquêtes, la France est classée parmi les pays ayant des entreprises à culture féminine. C'est une culture où on a une forte aversion du risque, ce qui pousse les gens à tout verrouiller et fait que certains dirigeants préfèrent s'entourer de béni-oui-oui. Pour changer cette attitude, le manager doit être formé à la communication, à l'écoute et à la compréhension des différents langages émotionnels de ses équipes. Le manager est là pour s'adapter aux autres et non le contraire.

## Cadrage

Dans nos entreprises, le management des hommes comme de process est donc truffé d'idées reçues, de convictions fortes mais contreproductives, d'egos mal canalisés... qui engendrent des erreurs de gestion et mettent en péril la performance. Ces aspects se manifestent plus et deviennent décisifs, surtout dans les moments de turbulence ou quand l'entreprise en pleine croissance se doit de changer de cap. C'est en tout cas, ce que nous révèle Jean-Paul Lugan dans l'interview qu'il nous a accordée, lors de son passage à Casablanca le 8 mars

dernier. Voici quelques-unes de ces révélations : l'adage qui dit qu'on ne change pas une équipe qui gagne, par exemple, est bien ancré dans nos mœurs et fait généralement office de loi dans le fonctionnement de nos entreprises. Les managers sont fiers de leurs équipes qui performant et font tout pour ne changer ni le cap, ni les modèles qui réussissent. C'est une erreur monumentale, nous explique Jean-Paul Lugan, « *Ne pas changer l'équipe qui gagne, c'est courir droit dans le mur pour peu que l'environnement ne soit plus favorable* ». De même, sur le volet

formation, les entreprises ne forment que leur middle management ou les collaborateurs considérés comme les moins performants. Mais ceux qui réussissent bien, gravissent les échelons et dirigent l'entreprise oublient généralement qu'ils ont des lacunes et ne pensent plus à se former. Selon Jean-Paul Lugan, c'est une manière de plomber la performance. Pour comprendre cette analyse, faites le parallèle avec le monde du sport et demandez-vous pourquoi, plus un sportif réussit et devient un compétiteur de haut niveau, plus il s'entraîne...

D'UNNA MIQUE  
URABLE

Je lève le pied sur la clim



En été, la température n'exige pas toujours l'utilisation systématique de la climatisation, gourmande en électricité et qui rejette des gaz à effet de serre.  
On privilégie le bon vieux, mais très écolo, ventilateur. On mise aussi sur de légers courants d'air en journée et sur une bonne aération le soir après les grandes chaleurs

## Bio express

Auteur des ouvrages, *Manager au quotidien*, *Manager avec courage* et *du Changement sans stress*, parus aux éditions Eyrolles, Jean-Paul Lugan est également consultant, formateur et coach. À travers son cabinet conseil DIA LOGOS, il intervient auprès des plusieurs

grandes entreprises françaises, et forme en moyen 600 managers par an sur les différentes problématiques de ses domaines de prédilection, qui sont le management d'équipe, la conduite du changement et les techniques de communication.

www.yhna.ma

earthday 2010  
Morocco  
يوم الأرض و البيئة  
Journées de la terre