

# go between

n°12 – Janvier 2009

[www.gosystem-international.com](http://www.gosystem-international.com)

**GO-BETWEEN, la lettre d'information de GO-SYSTEM International**



## EDITORIAL

*Par Philippe CROUÏ*

*Une certitude se fait jour dans les cahots et les interrogations de la métamorphose en cours du paysage économique : Notre culture, ou plutôt un certain nombre de croyances que, à tort, nous pensions immuables, sont remises en cause, doivent évoluer. Il nous faut chercher d'autres points de repère. Et pour cela il faut inventer.*

*Le guide le plus sûr s'appelle le bon sens Et sans doute était-il inconsciemment mis à mal par les affirmations de « gourous » ou de dirigeants « inattaquables ».*

*Enfin la « crise » est une opportunité pour retrouver le courage de penser au-delà des idées reçues, et il y a urgence. C'est, en même temps, avoir le courage d'écouter autour de nous : décrypter les leçons de la réalité, entendre la richesse de la diversité des points de vue et des opinions.*

*Ne serait ce pas, au fond, affirmer que la vraie richesse, celle qui dure, est fondée sur les hommes, que l'entreprise est une aventure collective qui, pour durer, doit avoir du sens. Refonder la motivation en proposant une perspective, en retrouvant au-delà des urgences quotidiennes le « temps long ».*

*Courage de se remettre en cause, courage d'Innover et courage d'investir. C'est le fil conducteur des articles qui vous sont proposés : Guibert Del Marmol accompagne les*

*équipes dirigeantes avec un leitmotiv « Pour être inspirant, être inspiré ». Gilbert Stern conçoit la négociation, écoute de soi/écoute de l'autre, comme un mode de vie. Philippe Millescamps démontre que le rêve d'autres modes de fonctionnement est réaliste. Et les consultants du réseau GO se veulent attachés à leur propre changement pour être en mesure de l'accompagner chez leurs clients.*

*Nous vous souhaitons une année neuve, de rencontres, d'écoute renouvelée, de créativité. La performance économique est un devoir. Elle est d'abord fondée sur l'intelligence des hommes et leur volonté de s'affronter aux difficultés. Comme le dit Antoine de Saint Exupéry « L'homme se découvre lorsqu'il se mesure avec l'obstacle ».*

## SOMMAIRE

<b>EDITORIAL</b> .....	1
<b>ENTRETIEN avec Philippe Millescamps</b> .....	2
<b>ENTRETIEN avec Guibert Del Marmol</b> .....	4
<b>ENTRETIEN avec Gilbert Stern</b> .....	5
<b>L'ACTUALITE DES PARCOURS GO</b> .....	5
<b>LU POUR VOUS</b> .....	7



## **Entretien avec Philippe Millescamps (KME France)**

### ***Boisthorel : La recherche de la performance à travers l'action sur la culture***

Philippe Millescamps a pris la responsabilité de l'usine KME de Boisthorel, dans l'Orne il y a 2 ans. Une unité lourde (400 personnes), complexe, où l'on fabrique des barres en laiton à partir de métaux recyclés : Fonderie, filage, étirage, tréfilage...

Une unité qui apparaît à son nouveau responsable comme « ancienne », ancrée dans des habitudes, au fonctionnement très « vertical » (on attend les consignes...). Et la performance économique s'en ressent, le décalage avec les concurrents se creuse.

#### ***Quels étaient vos objectifs ?***

Améliorer le service aux clients ; abaisser les coûts de production, rendre le personnel « heureux et motivé ». Une évolution qui passait par un changement de culture : Comment donner l'envie de bouger à des collaborateurs qui font...comme d'habitude, alors pourquoi tout d'un coup se mettrait-on à changer ? Et tout était à bouger, le management, l'organisation, les méthodes...

#### ***Quel a été le point de départ ?***

Tout a commencé par la volonté de la Direction (un Comité de Direction de 4 personnes) et un acte de foi dans l'approche GO, expérimentée 16 ans auparavant dans une unité alsacienne, puis en région lyonnaise.

Nous avons en Novembre 2007, rencontré les consultants GO, contactés par le Directeur Général France.

Très vite, la confiance est née avec les consultants, avec la conviction de la pertinence de la démarche originale mise en œuvre dans les parcours GO : elle concerne l'ensemble du personnel ; elle repose sur un travail de fond ; la pédagogie débouche sur le vécu propre à chaque participant. La décision est prise fin 2007 d'impliquer à la fois le Comité de Direction et un premier groupe de managers.

#### ***Et comment cela s'est-il déroulé ?***

Cela a démarré en janvier 2008 avec, pour le Comité de Direction, le séminaire de définition de la Charte de l'Unité (le Sens, les Valeurs, les Axes stratégiques). Un moment fort de cohésion d'équipe et, a posteriori, le point d'accrochage de tout le reste. Pour les collaborateurs directs, démarrait dans le même temps

un parcours de management qui allait s'étendre sur 6 mois. Un deuxième groupe de managers se mettait en chemin au Printemps, puis un troisième à la rentrée, ces trois groupes étant animés par un consultant GO.

Le facteur temps a joué un rôle décisif, avec les doutes qui sont nés en chemin, avec, à la rentrée 2008, les difficultés économiques, qui ont eu en définitive un rôle d'accélérateur dans la « prise de la mayonnaise ». On peut dire, fin 2008, que le pari est en passe d'être gagné : Les premiers résultats sont apparus, avec une implication croissante du management. Les actions collectives dans le sens de l'amélioration de la performance en témoignent : La « masse critique » est atteinte et l'évolution culturelle est engagée !

#### ***Quelles ont été les principales difficultés ?***

Elles n'ont pas manqué, tenant d'abord à l'acceptation du changement, à la mise en cause des habitudes, et à la sollicitation de « penser par soi-même » : Sont apparus l'enthousiasme de certains, la réticence d'autres, et le refus d'implication de quelques uns. Tout cela a pris du temps, et même beaucoup de temps aux membres du Comité de Direction, pour écouter, maintenir le cap, solliciter, construire ses réponses, refuser les « conflits faciles » qui ramènent aux schémas comportementaux anciens. » Et c'est certainement l'évolution individuelle de chacun des membres du Comité de Direction qui a été un facteur décisif, avec le travail de nouveaux réflexes et, progressivement, une assurance personnelle fondée sur la pratique d'outils simples, efficaces, qui ont renforcé la cohésion d'équipe et permis de tenir le cap.

Un des points critiques a été et reste bien sûr l'organisation de la délégation, nécessairement progressive, à adapter aux capacités de chacun. Cela a demandé et continue à demander un travail sur soi et sur les autres : Se connaître mieux ; prendre le temps d'expliquer, de comprendre, de convaincre...

Il a fallu, au passage, et cela n'a pas été le plus facile, faire place au « temps gratuit », celui qui n'est pas directement utile, consacré à parler d'autre chose que des urgences, à mieux se connaître, à développer la relation, y compris en créant les occasions d'échange, à l'usine ou en dehors.

Il convient de relever le rôle, qui a été perçu par certains comme ambigu, du séminaire de Direction de départ. En créant une cohésion forte au sein du Comité de Direction autour de la définition de la Charte, il a pu produire dans l'environnement proche un sentiment d'exclusion, demandant donc un travail en profondeur d'approfondissement des relations, d'affirmation du bien fondé des orientations prises : C'est maintenant, près d'un an après, que la « Charte de l'Unité » commence à être réellement partagée de manière large. Et les difficultés économiques actuelles accélèrent la cohésion d'ensemble.

## **Qu'est ce qui caractérise, globalement la démarche ?**

Au total, ce qui a le plus marqué la démarche est l'action de fond, placée sous le signe de l'investissement. L'investissement personnel majeur du dirigeant comme de tous les membres du Comité de Direction. Un investissement tout aussi notable de chacun des managers. Et un investissement financier, bien sûr. Avec un constat au bout de 12 mois, la démarche GO fait incontestablement partie des « IRR » (Investissements Rapidement Rentables).

L'aventure continue, avec le démarrage de la démultiplication, c'est-à-dire la prise en charge directe de l'animation des parcours de management suivants par un des membres du Codir. La première réaction, de retrait « je n'étais pas demandeur ; c'est vous le chef » a fait rapidement place à de l'intérêt, puis à un engagement « Si c'est cela...La première fois que l'on me demande vraiment mon avis, que je peux m'exprimer... ».

La difficulté du contexte économique de 2009 justifie a posteriori l'engagement de la démarche : Le travail en commun, l'implication ont des résultats concrets. « Nous sortirons plus forts de la crise, et surtout tous ensemble ».

## **Quel a été le rôle des consultants dans ce contexte ?**

Un rôle d'animateur des parcours GO, qui ne brille pas mais fait briller, qui témoigne à travers son attitude de respect des personnes. Un rôle de pilote également, qui est capable d'attendre le bon moment pour suggérer une initiative, de dire et de mettre l'accent sur le point sensible, qui sait assumer les moments de doute du dirigeant, accélérer ou ralentir.

Enfin, il faut insister sur la force de l'exemplarité (celle du consultant comme celle des dirigeants). C'est un point déterminant par son effet de contagion. En étant assuré, rassuré, on rassure soi-même. In fine, c'est la démonstration concrète que Respect envers les personnes et Exigence à leur égard sont les ressorts majeurs de la performance économique.

## **Et vous, Philippe Millescamps, qui êtes-vous ?**

J'ai une formation d'Ingénieur et donc ma première passion a été la technique...Ce qui me semble bien loin maintenant que mon métier, ma passion, sont devenus d'emmener les hommes, avec cette chance d'être stimulé par eux en permanence : Cela change tout le temps, avec cette exigence personnelle d'écouter, de comprendre, de motiver, d'entraîner, de faire avec et ensemble, en amenant chacun à se dépasser.

Au plan personnel, j'ai besoin du bricolage comme hygiène de vie. C'est une activité qui défoule et vide la tête, qui force à la concentration sur le concret et le court terme. J'apprécie également tout

particulièrement les randonnées dans la nature qui m'apportent le calme et la détente à travers l'effort physique.

Enfin, la famille est pour moi, avec mon épouse et mes 5 enfants, le lieu privilégié de ressourcement, où d'ailleurs je retrouve ce qui m'attire dans le management, cette complexité, cette passion pour les personnes, la vie et l'humain.

**Décembre 2008**



## **Le point de vue du consultant, Dominique Bonafin**

*Assister, participer à une mutation culturelle est une démarche très intéressante et aussi une épreuve.*

*Même convaincue du bien fondé de la démarche, comment être certaine à 100% que la « mayonnaise va prendre ? ».*

*S'atteler au travail de fond sans état d'âme : y croire, avoir pourtant des craintes, faire face aux difficultés, y croire toujours, puis d'un seul coup voir les changements !*

*Même si rien n'est jamais gagné, constater avec plaisir que le virage est pris pour le bien de tous.*

*Toutes les conditions étaient requises pour arriver au résultat attendu.... :*

- *Direction convaincue et aidante*
  - *Implication de l'ensemble des cadres dans la démarche*
- et pourtant ...*

*la nature humaine nous réserve des surprises avec son lot de réticences, ses appréhensions et aussi son enthousiasme et sa volonté d'aller de l'avant.*

*Il en ressort que la force d'un groupe efface les rares individualités réactives qui se marginalisent toutes seules.*

*Pour conclure j'ajouterai que cet accompagnement donne du crédit à la « démarche GO » : un moyen au service d'une stratégie, d'un projet.*

*Dans le cas présent on **voit** clairement le lien entre la mise en œuvre du projet d'entreprise et l'implication des managers dans les parcours GO. Le langage change, les comportements aussi, les actions et les résultats le montrent.*

*Je profite de cette tribune pour remercier Philippe Millescamps pour son soutien, sa ténacité et sa confiance...*

**Dominique BONAFIN**





## **ENTRETIEN avec Guibert Del Marmol Cardel Sustainable Management**

### **Pour un développement durable et responsable**

Un constat s'impose : Les frontières n'existent plus. L'économie mondiale bascule vers l'Asie. Et, dans ces bouleversements, il n'est plus possible de manager « comme avant ». Le fonctionnement de l'entreprise est profondément affecté, le hiérarchique laissant une place croissante à l'initiative locale. C'est le « réseau » qui devient la règle, avec les marges de manœuvre qui l'accompagnent, mais aussi l'impératif de « penser haut et loin » pour être entendu et compris. Le leadership n'a jamais été autant nécessaire.

Dans un tel contexte, le souci d'un succès économique durable débouche sur la recherche d'un sens à l'aventure économique. Cette problématique est particulièrement mise en évidence dans les pays dits émergents, au sein desquels l'accès à des compétences rares impose de proposer du sens pour recruter et fidéliser les meilleurs. S'y ajoute la nécessité d'une bonne insertion dans le contexte local. L'entreprise doit rendre des comptes sur sa justification, sur ses objectifs, sur la prise en compte de l'environnement social aussi bien que de l'environnement tout court. La transposition au plan local de la vision globale devient un point de passage obligé.

C'est la signification profonde de l'action de Guibert Del Marmol : Accompagner des dirigeants, des Comités de Direction dans la réponse aux questions « de base » : Pourquoi notre entreprise existe-t-elle ? Comment l'intégrer dans ses milieux multiples ? Non pas changer l'organisme, mais le recentrer, le rendre de manière beaucoup plus évidente porteur de sens pour ses actionnaires aussi bien que pour ses collaborateurs ou son environnement au sens large.

Cette quête de sens va de pair avec la recherche de nouveaux modes de management, qui tiennent compte de la complexité croissante de l'univers économique. C'est une mutation profonde de la « façon de penser » des hommes qui composent l'entreprise, et en premier lieu des responsables. Elle peut se résumer autour des deux caractéristiques des leaders d'aujourd'hui :

- ✓ *Inspiré*, c'est-à-dire répondant à l'exhortation de Socrate « Connais-toi toi même et tu connaîtras le monde et les dieux »
- ✓ *Inspirant*, c'est-à-dire réunissant le courage et la capacité à créer un capital affectif et à entraîner

En soulignant que la capacité à répondre de manière pertinente à cet appel repose pour une bonne part sur

l'exercice du cerveau droit, Guibert Del Marmol relève le caractère universel de cette quête de sens : L'écho est le même à Bombay, en France, en Belgique, aux USA (et notamment en Californie où l'on trouve nombre d'esprits parfaitement à l'aise dans ce « nouveau monde »), en Chine, que l'on soit chrétien, musulman, bouddhiste ou hindou. Partout on retrouve cet appétit de recherche de dirigeants du lien entre ce qu'ils font et ce qu'ils sont.

Une telle démarche répond à des questions qui, dans un premier temps, apparaissent strictement économiques : L'entreprise pharmaceutique se heurte à des interrogations de plus en plus fortes sur le sens de son action; les entreprises du secteur agro-alimentaire se voient demander des comptes sur l'utilité et l'effet de leurs produits... Derrière ces exigences nouvelles de la « clientèle » existante ou potentielle se profile la remise en question d'un Business Model qui se limiterait à la maximisation du profit trimestre après trimestre.

Quels axes d'action de Cardel Sustainable Management pour aider à cet « accouchement » ?

1. Un accompagnement personnel de dirigeants sur le Leadership et le concept de « succès durable »
2. Une activité de conseil, centrée sur les notions de stratégie durable et d'équilibre de l'entreprise (actionnaires, clients, collaborateurs, environnement). Il s'agit de transformer le « coût additionnel » du développement durable en un outil de performance à dimension stratégique. Accompagner un Comité de Direction dans une réflexion sur la philosophie de l'entreprise dont il a la responsabilité : Pourquoi existe elle ? Que fournit elle à ses clients ? Comment le fait elle ? La réflexion peut ensuite descendre au niveau des grandes fonctions, au cœur desquelles la stratégie se mue en tactique.
3. Une activité d'accompagnement ou de « mentoring » (pour éviter l'appellation floue et galvaudée de coaching) = Maturation de décisions, effet miroir, « hot line »
4. Une activité de formation (méditation, activités de concentration et de maîtrise de soi tels que tir à l'arc zen, musique, arts martiaux doux...)
5. Une activité de conférencier sur la rupture en cours, les responsabilités des entreprises et les conséquences en termes de leadership et de management.

### **Et vous, Guibert DEL MARMOL, qui êtes vous ?**

Fondamentalement un passionné de la vie, avec un goût prononcé pour l'entreprise qui, pour moi, est un lieu privilégié de création. Cela correspond à un amour immodéré de l'humain, dont la capacité créatrice est la marque distinctive. Mon moteur est donc la promotion de l'innovation... Et mon inspirateur la nature.

Et je suis habité par cette conviction que les crises sont des opportunités : Le moyen de « creuser » en soi, de clarifier les concepts sous jacents, puis de passer de concepts à l'action. Je ressens ma vocation comme celle d'un éveillé et d'un accompagnateur dans la recherche de la cohérence, celle de la personne comme celle de l'institution.

*Propos recueillis par Philippe Crouÿ*

[www.cardelmanagement.com](http://www.cardelmanagement.com)



## **ENTRETIEN avec Gilbert Stern EMERGENS**

### **LA NÉGOCIATION, ÉCOLE DE LA RELATION**

La pratique de Emergens reflète, en fait, le parcours professionnel et les goûts profonds de son animateur, Gilbert Stern :

- Une « vocation rentrée » de kiné...Mais cela « ne se faisait pas », et c'est donc une voie beaucoup plus « classique », qui le mène à l'École de vente Rank Xerox, une référence à l'époque,
- Le constat que « la conviction seule ne suffit pas », qu'il faut aller au-delà de l'argumentation...Et entrer dans une négociation, respectueuse à la fois de l'autre et conforme à ses propres objectifs.

Et une expérience professionnelle qui s'enrichit, dans des contextes très divers mais toujours dans la vente et la négociation:

- Des photocopieurs au matériel de bureau (Strafor)
- Le montage d'un réseau de vente en Asie du Sud Est
- La prise en charge de la formation de Givenchy, avec l'accompagnement des vendeurs, la négociation des marchés...

Cette somme d'expérience a donné à Gilbert Stern quelques convictions fortes, et d'abord celle que la négociation est affaire de professionnalisme. Quel que soit le contexte (vente en face à face, divergences au sein de l'entreprise, conflit social, négociation politique ou diplomatique, recherche d'un « compromis » acceptable par deux parties, divorce...).

En fait il y a négociation lorsque 3 conditions sont réunies :

- (1) Une situation de conflit
- (2) impliquant 2 (négociation bi-latérale) ou plusieurs négociateurs (négociation multi-latérale)
- (3) ET la recherche directe (réelle) d'une solution (en se distinguant en cela du procès, de la médiation ou de l'arbitrage), AVEC les outils appropriés (se différenciant ainsi du simple marchandage).

Gilbert Stern n'aime pas l'expression de gagnant/gagnant : Une négociation ne se conçoit pas sans concessions. C'est tout l'art de la négociation de savoir se préparer, d'oublier son ego pour prendre en compte les besoins/attentes de l'autre et cheminer, par ajustements successifs, vers une situation d'équilibre mutuellement acceptée. Une démarche que maîtrisent parfaitement les diplomates.

Le massage de détente en entreprise est parfaitement cohérent avec ce type de démarche : Il est fondé sur un constat de bon sens : nombre de négociations sont source de grand stress. Il convient donc de se préparer aussi bien physiquement que techniquement (bien dans son corps pour être mieux dans sa tête). Se sont ainsi rejoint la « vocation rentrée » de Gilbert Stern et les nécessités de la négociation, à travers l'acquisition d'une compétence professionnelle du massage de détente.

Cela explique la structure des « formations » à la négociation d'Emergens : Soirée consacrée à la clarification des concepts et du vocabulaires et temps d'apprentissage de la détente, puis 2 jours de « formation active » autour de cas tirés de l'expérience de l'animateur.

Gilbert Stern anime des formations à la négociation en entreprise et dans divers établissements d'enseignement professionnel (HEC Belgique, IUT, écoles d'ingénieurs, ENSAM...). En tant que « masseur anti stress », il intervient auprès de dirigeants de grandes entreprises (DEXIA, CAP GEMINI, NATEXIS...).

Ainsi conçue, la négociation est, dans le contexte hyper concurrentiel d'aujourd'hui, une compétence au cœur de la vie de l'entreprise (commerciale). Mais avant ou au-delà de cela, c'est une école de la relation à l'autre, un art de vivre.

*Propos recueillis par Philippe Crouÿ*



## **ACTUALITÉ DES PARCOURS GO**

### **L'évolution du monde économique et l'approche GO**

Le monde économique est en mutation. On pourrait, semble-t-il, distinguer 3 phases, en soulignant que ces « cultures d'entreprise » continuent à coexister. On peut parfaitement trouver des entreprises au mode de fonctionnement taylorien performantes et heureuses de l'être, tout comme il existe des « entreprises apprenantes » au sein desquelles la notion de hiérarchie est vécue aux antipodes de ce qu'elle apparaît dans les premières. L'objet de notre propos est donc avant tout de clarifier au risque d'apparaître simpliste :

## 1. La réponse à une économie de la demande, le Taylorisme.

Celui ci est apparu très logiquement lorsque la demande précédait l'offre. Il s'agissait donc de produire dans les meilleures conditions, de rationaliser le mieux possible : Définir très précisément ce qu'il convient de faire à chaque niveau, à chaque stade et comment le faire. C'est le règne de l'obligation de moyens. Le subordonné est censé respecter à la lettre les instructions de son manager...Lequel, à son tour...Cette culture s'est accompagnée d'une démarche cohérente de contrôle des pratiques. C'est ainsi que se sont développés le contrôle de gestion et le management par objectifs.

La formation professionnelle correspond alors à l'apprentissage de techniques. Le « plus » que constitue le développement personnel permet une assimilation beaucoup plus efficace.

Dans un tel contexte **les parcours GO apportent** : Une pédagogie qui permet l'assimilation pérenne des techniques de management ; une diffusion à grande échelle est dans la logique de l'extension de « recettes réussies ».

## 2. Montée de la concurrence et survalorisation de la performance financière

La montée de la concurrence a progressivement élevé le niveau des exigences et conduit à la mise au point d'approches visant à identifier ou reproduire les meilleures pratiques : Re-engineering, benchmarking, systèmes de gestion plus sophistiqués. La montée en puissance du marketing vise à valoriser le produit et la diversification des attentes conduit à normer un processus de production toujours plus complexe.

La survalorisation de la performance financière n'a fait qu'accroître la pression sur les résultats, et l'attitude « taylorienne » du management. En matière de management, deux autres phénomènes se sont développés :

✓ **La pratique du team building**, qui répond à un souci de mise en cohérence de membres d'une équipe soumis à des pressions fortes et potentiellement divergentes ;

✓ **le coaching** qui répond au développement du stress (enfermement dans des contraintes de plus en plus strictes, y compris dans des situations jugées par l'intéressé « sans solution »).

**La capacité de changement** est devenue un critère important avec la nécessité de « coller » aux évolutions de marché et d'assumer la croissance externe avec ce qu'elle suppose d'homogénéisation des cultures. La démarche, toutefois, reste la même que dans la phase précédente : C'est l'interne qui définit les adaptations à l'externe. « ON VEND CE

QUE L'ON PRODUIT ». Le changement n'est que la nécessaire adaptation de l'interne à l'externe.

**L'apport principal des parcours GO** est alors lié au développement de la capacité d'initiative locale (les exigences clients imposent la Qualité Totale ; les contraintes de rapidité de réponse aux commandes s'accroissent). GO introduit en même temps une « respiration » des hommes précieuse pour digérer la pression.

## 3. L'entreprise apprenante, réponse à l'omniprésence de la concurrence:

Une troisième période s'est ouverte avec le développement de la mondialisation : La concurrence est devenue une réalité de moins en moins contournable. Cela a conduit au développement de l'intelligence économique (savoir ce qui se prépare, le prendre en compte).

La valorisation de plus en plus forte de la créativité s'en est suivie : Inventer de nouvelles approches, nouveaux produits, intégrer les évolutions apparues sur le marché. Le changement devient permanent alors que la complexité s'accroît. Cette **montée de la complexité** s'accompagne du passage de l'obligation de moyens à l'obligation de résultat (d'où des externalisations de certaines fonctions : Faute de pouvoir contrôler toujours mieux le processus, on l'isole en le « sortant » pour être en mesure d'imposer des exigences strictes de performance).

Parallèlement se développe au sein de l'entreprise le « lien », correspondant à la nécessité de coordonner de manière dynamique les processus pour mieux répondre aux exigences. Cela signifie que le changement devient permanent et concerne l'ensemble du fonctionnement de l'organisme : Il faut savoir faire évoluer organisations et processus aussi bien que produits ou méthodes et, évolution majeure, « ON PRODUIT CE QUE L'ON VEND ». C'est l'externe qui pilote le changement.

**La valeur ajoutée des parcours GO** tient alors plus à leur performance en matière de « maturité des hommes » et de cohésion : Des collaborateurs plus autonomes, plus responsables, qui apprennent à fonctionner en lien toujours plus étroit les uns avec les autres et avec l'extérieur.

### Actualité des parcours GO

*On voit donc que, selon le contexte, ce sont tels ou tels aspects des apports des parcours qui prennent plus d'importance. Cette « universalité » tient à celle de la pédagogie et correspond aux constats de Carl Rogers : C'est en « éveillant » l'homme à travers le respect et l'exigence à son égard, à travers l'authenticité de l'attitude du consultant, que l'homme se met en mouvement et qu'il prend lui-même en main son propre développement en même temps qu'il apprend à entrer toujours plus en relation. Ce constat met en*

**lumière l'importance de l'attitude du consultant dont le succès commercial et l'impact personnel sur le dirigeant sont étroitement liés à son respect des principes pédagogiques : L'attitude GO précède et conditionne l'action des parcours et l'efficacité commerciale. On ne « vend » pas GO, on « est GO ».**

Bien entendu, le descriptif qui précède reste schématique et le consultant rencontrera des entreprises qui seront à un stade quelconque de maturité : Il existe des entreprises où « les choses restent simples » ; il en existe d'autres où il est indispensable de prendre en compte la complexité des évolutions et les interrogations des dirigeants. Enfin l'approche de grands groupes présente des spécificités. C'est la valeur ajoutée et la mission du consultant GO de prendre en compte le contexte chaque fois unique de l'entreprise. Il lui revient tout particulièrement d'assumer, dans ses interventions les difficultés nouvelles qui sont apparues dans un monde en mutation :

- ✓ **Remise en cause d'un mode de management profondément ancré** alors que l'exigence de résultat n'a jamais été aussi forte : Nombre de dirigeants sont écartelés entre leur intuition que la responsabilisation des hommes est la voie de la performance et la conscience du risque que cela comporte : Comment, alors que les exigences des clients sont de plus en plus strictes, accepter de ne plus tout contrôler ? Comment abandonner la maîtrise (supposée) au profit d'une subsidiarité assimilée à un laisser faire ? De surcroît, il s'agit de provoquer ces changements alors même que la pression du quotidien n'a jamais été aussi forte : Où trouver le temps pour « penser » tout cela, pour contrôler ?
- ✓ **Montée de l'individualisme et de l'exigence des collaborateurs** : L'attachement à l'entreprise pèse de moins en moins. La conscience de la précarité de l'emploi débouche, pour les meilleurs, sur un niveau d'exigence accru. Et, de façon générale, la prise de risque inhérente à une autonomie accrue doit être accompagnée.
- ✓ **De manière générale, l'équipe de direction doit, pour demander plus, pour obtenir l'engagement actif des managers et collaborateurs, apparaître crédible, se mouiller, présenter un « projet » valable** : Cela implique authenticité et proposition d'une vision capable de motiver, dans le cheminement vers une culture post-taylorienne.

**La mission des consultants membres du réseau GO, plus que jamais,** peut se définir comme « Accompagner des dirigeants et des équipes dirigeantes dans la dynamisation du patrimoine humain ». Avec la conviction fondée sur l'expérience que c'est également la voie privilégiée du succès économique. Avec le devoir de faire évoluer la valeur ajoutée qui est la leur au fil des changements en

cours : Le premier devoir, pour accompagner le changement est de changer soi-même. C'est cette cohérence entre ce que l'on vit et ce que l'on propose qui est la « marque de fabrique » des consultants du réseau GO.

Décembre 2008 – Philippe Crouÿ

## LU POUR VOUS



### **Le capitalisme est en train de s'auto détruire**

**Patrick Artus et Marie Paule Viard**

Ed. La découverte 2005 - 12€

Patrick Artus est le directeur (bien connu) des études économiques de la Caisse des Dépôts et Consignations. En collaboration avec Marie Paule Viard, il livre, sous une forme très synthétique, ses conclusions sur le fonctionnement de l'économie et des marchés financiers.

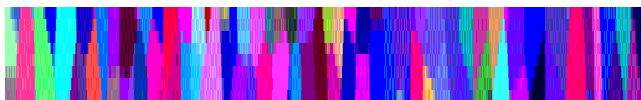
Un ouvrage passionnant, enrichi de « fiches de synthèse » très claires. Le regard est sans complaisance : La dictature du ROE que font régner des analystes et responsables de fonds est fondée sur le mimétisme et non sur les réalités économiques. Cela conduit les entreprises et leurs dirigeants à une myopie désastreuse.

Le monde économique perd le sens de son action et de sa justification, qui est, dans le long terme, d'investir pour créer des richesses. La « religion » de l'argent vite dégagé de l'activité « tue » la perspective. Cette attitude est en fait la négation tant des fondements de l'économie que de sa dimension sociale (« les hommes, moyen et paramètre d'ajustement en vue du seul objectif du résultat à court terme »).

Ce processus global ne peut que conduire au ralentissement de la croissance, avec toutes ses conséquences, dont l'affaiblissement des entreprises elles mêmes.

Il est urgent de réformer la gestion de l'épargne et d'imposer de nouvelles règles de gouvernance aux gérants et aux régulateurs qui, indirectement sont à l'origine de ces déviations de sens gravissimes.

Un ouvrage vite lu, riche, revigorant. A recommander.



## **L'intelligence émotionnelle au travail**

**Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee**

Ed. Village Mondial 2005 - 29€

Daniel Goleman est l'inventeur et le promoteur de l'intelligence émotionnelle (« Emotional intelligence », Bantam Books 1997), popularisé sous la forme du **QE**.

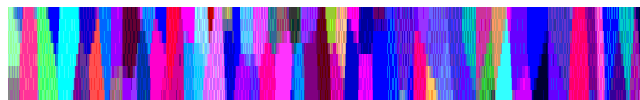
L'ouvrage est centré sur l'entreprise. Certains leaders réussissent mieux que d'autres, à QI comparables. C'est notamment dans des restructurations associées à des évolutions culturelles importantes. La caractéristique différenciante paraît être l'intelligence émotionnelle : Avoir conscience de soi et de ses émotions, savoir gérer ses émotions, exercer son intelligence interpersonnelle, mettre en œuvre son intelligence sociale.

Tout un chacun peut travailler dans ces domaines. C'est ce qui peut permettre à un leader de « mettre l'entreprise en résonance ».

« Les managers de résonance brisent l'ancien moule du leadership...fondé sur l'autorité hiérarchique et la puissance de la position personnelle...Désormais, les meilleurs excellent dans l'art des relations. L'excellence est en passe d'être redéfinie en termes interpersonnels à l'heure où les entreprises suppriment des échelons hiérarchiques, fusionnent... et où les clients et les fournisseurs redéfinissent le réseau de relations ».

Un ouvrage étayé sur des exemples et des enquêtes significatives, qui propose une méthodologie de travail personnel.

La thèse est particulièrement convaincante...et éveille des échos profonds chez les « adeptes » des parcours GO. Facile à lire. A recommander.



## **Le courage du bon sens**

**Michel Godet,**

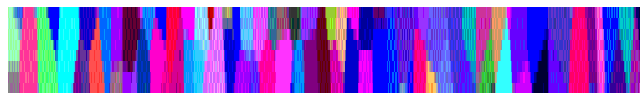
03/2008, 445p, Odile Jacob, 22€

Michel Godet est titulaire de la chaire de prospective économique au CNAM et membre du Conseil d'Analyse Economique.

Le sous titre décrit bien l'objectif de l'ouvrage : «Pour construire l'avenir autrement ». Un ouvrage de référence, qui bat en brèche nombre d'idées reçues. Un auteur qui n'a pas peur de penser, et même de clamer à temps et à contretemps quelques vérités sur l'économie, la démographie, le monde actuel. Il a, de plus l'outrecuidance de proposer des solutions de bon sens, tout en déplorant l'absence de courage, aussi bien celui de dire que celui de faire.

Une raison pour, consulté, n'être pas très apprécié d'un certain nombre d'hommes (ou de femmes) politiques.

Un ouvrage salubre, qui sait aller au-delà de la culture. On peut lui faire un reproche, sa longueur. Mais n'est-il pas nécessaire, pour être pleinement convaincant, d'aller au fond des choses ? Recommandable pour quiconque s'intéresse aux réalités du monde actuelle et veut avoir un regard pertinent sur ses complexités.



## **Le manager intuitif**

**Meryem Le Saget**

Ed. Dunod 09/2008 - 269p

Un ouvrage qui pose clairement la problématique de l'impératif, dans un contexte économique de plus en plus exigeant, de l'évolution du management. Cela conduit à revisiter tous les grands thèmes (vision, communication, style personnel, motivation, consensus, dynamique, leadership...). D'accord ou non avec toutes les thèses de l'auteur, la diversité des sujets et l'abondante bibliographie donnent matière à réflexion et à maturation. A relever un chapitre, à nos yeux remarquable, sur la communication, ses théoriciens et ses techniques.

Un ouvrage de culture générale sur le management, tout à fait recommandable.