

# go between

gosystem®  
INTERNATIONAL

arthusa  
REDÉCOUVRIR ET ENRICHIR L'ESSENTIEL

n°17 – JUIN 2010

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

## EDITORIAL

Par Philippe Crouÿ

Les enquêtes fleurissent dans ces temps de crise. Nous avons évoqué dans le numéro précédent celle de TNS SOFRES qui nous avait semblé particulièrement marquante. Ce n'est pas la seule. L'étude réalisée par IBM Global Business auprès de 1500 dirigeants dans 66 pays<sup>1</sup> conclut que les entreprises qui réussissent le mieux réunissent trois caractéristiques : innovation managériale à base de communication et de proximité ; proximité du client et réactivité du terrain dans ce domaine ; subsidiarité. Enfin, les études de la London School of Economics<sup>2</sup> confirment le rôle primordial du développement du capital humain pour les économies modernes. Une convergence autour de deux idées :

- Le changement du regard sur le capital humain et l'évolution du management sont des passages obligés pour répondre au désinvestissement à l'égard de l'entreprise,
- La performance est au rendez vous dès lors que l'on accepte le risque de l'investissement dans l'initiative et l'autonomie des hommes.

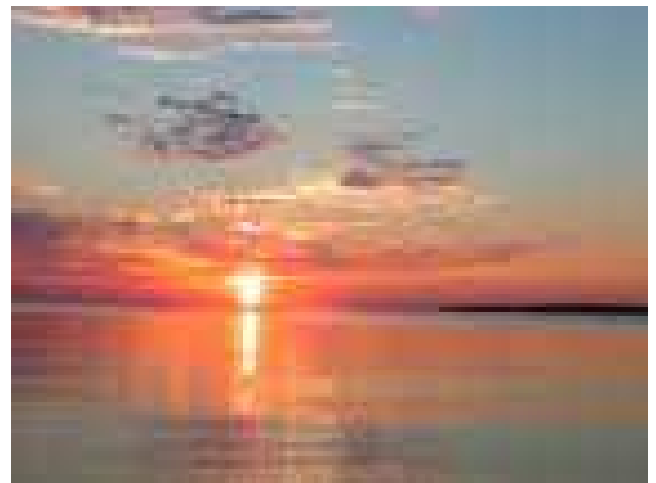
C'est la justification des deux articles que nous vous proposons : « Dirigeants, osez le changement, c'est le moment » ; « Diriger en 2010 ».

Ainsi qu'a pu l'écrire Gary Hamel, consultant de renom international, ne serions nous pas en train de vivre la fin du management, ou plutôt la fin d'un certain management, daté, figé dans des croyances qui sont de moins en moins d'actualité ? Il est temps d'aller de l'avant et, en se fiant à son bon sens, d'innover radicalement en matière de management. Les hommes sont la première richesse de l'entreprise. Il est urgent d'en tenir compte. C'est un thème prioritaire pour tout dirigeant.

Bonne lecture

<sup>1</sup> Fig-Eco 18/05/2010

<sup>2</sup> Les Echos, 19/05/2010



## SOMMAIRE

Editorial .....	1
Diriger en 2010.....	1
Dirigeants, osez le changement, c'est (toujours) le moment.....	3
Lu pour vous .....	4

## DIRIGER EN 2010

« Diriger, conduire selon certaines règles et, avec une idée de responsabilité, d'animation, exercer une action, une influence. » (Dictionnaire historique de la langue française)

Nombre d'acteurs s'efforcent de faire en sorte que tout redevienne comme avant. Ils n'ont de cesse de proclamer que la crise est finie. On ne peut cependant se défaire de la conviction que de profondes transformations silencieuses sont en cours : demain sera différent, sans savoir en quoi et comment.

Un certain nombre de tendances émergent que nous percevons, ne serait ce que de manière diffuse, en particulier à travers le comportement des jeunes générations :

- Un individualisme très marqué va de pair avec la communication : je recherche qui me correspond, ce qui me convient. Ma vie privée est importante et il est de moins en moins concevable de la « sacrifier » à une vie professionnelle largement dévalorisée.
- La diversité ne cesse de progresser. On pourrait presque dire « les diversités » : d'origines et de couleur de peau, de formation, d'âge, d'expérience, de culture. Les diversités s'imposent à l'entreprise, ainsi que le reflète la récente règle du jeu du CV anonyme.
- Une exigence d'authenticité se fait jour, qui s'affirme dans tous les domaines. Responsable politique ou dirigeant, on attend des réponses claires. La langue de bois, la manipulation sont décryptées et rejetées. La cohérence et une communication pertinente deviennent des facteurs concurrentiels vitaux.

Un tel contexte imprègne les clients comme les collaborateurs. Il crée des exigences nouvelles aux équipes dirigeantes au moment même où s'affirment les conditions économiques de l'avenir. Elles peuvent se résumer en 2 mots :

- Incertitude sur les évolutions, les marchés. Le mouvement et l'innovation sont des données de fait qui s'imposent à tous.
- Contraintes liées au contexte tant global que local : la préoccupation de « l'écologique » ne peut être éludée et se renforcera ; l'environnement sociétal a son mot à dire sur l'emploi et les conditions d'emploi.

On est ainsi amené à constater que l'entreprise va être de plus en plus affrontée à la réconciliation de deux données potentiellement divergentes : d'un côté une « volatilité » et un désinvestissement croissants des salariés ; de l'autre la nécessité d'avoir recours à leur intelligence et à leur créativité pour maintenir la performance dans un contexte extrêmement exigeant, contraignant et changeant. C'est mettre en évidence le poids déterminant du capital humain dans les évolutions qui se dessinent.

Ce mouvement appelle des commentaires de 2 ordres :

- La mise en œuvre de l'intelligence repose sur la motivation. Cette dernière ne saurait se décréter. Un salarié qui prend de plus en plus ses distances par rapport à une activité professionnelle qui n'est à ses yeux qu'une partie de sa vie tout court, dont la fidélité à l'entreprise est limitée, trouvera sa motivation dans la reconnaissance que l'entreprise lui manifesterait et dans le sens qu'il pourra mettre dans son action. Le dirigeant est ainsi appelé à se préoccuper du sens, à inscrire son action dans la durée, en veillant à la cohérence et l'authenticité de l'image présentée au salarié et au client (qui sont souvent les mêmes). De ce point de vue, internet constitue une caisse de résonance en même temps qu'un baromètre : on y juge aussi bien la prestation offerte au client que le rapport aux salariés, l'ambiance et l'intérêt du contexte professionnel.
- L'appel nécessaire à l'intelligence va de pair avec des marges de liberté d'une autre nature que celles auxquelles le taylorisme a accoutumé. On peut penser qu'il s'agit là d'une véritable révolution, qui correspond au passage d'un contexte managérial où on « fait faire » à un monde du leadership où on « amène à faire », ayant intégré le fait que la performance durable repose sur l'initiative au niveau le plus bas, celui du management de premier niveau où se manifestent les réalités de l'environnement (clients, fournisseurs, partenaires...).

On en vient ainsi à penser qu'il s'agit d'un changement de culture profond où aux marges de liberté voulues et mises en place par l'équipe dirigeante correspondent les responsabilités assumées dans le projet collectif par les acteurs managériaux. Le simple recours au vocable de culture, en mettant en évidence la nécessaire action sur des réflexes mentaux, manifeste la difficulté d'une telle évolution.

Ainsi que le dit superbement Montaigne, « l'usage nous dérobe le vrai visage des choses ». Face à des réalités qui résistent de plus en plus aux recettes éprouvées, ayons le courage d'accepter de changer de regard. Dirigeants, choisissez d'assumer le complexe plutôt que vous épuiser à force de complication. Le risque de la confiance dans les talents, l'intelligence, les capacités de coopération des hommes fait peur ? Mais le principe même de l'entreprise n'est-il pas la prise de risque ?

Philippe Crouÿ

## Dirigeants, osez le changement, c'est (toujours) le moment !

Dit autrement, si les dirigeants ne portent pas eux-mêmes une dynamique de changement ou d'innovation managériale, qui le fera pour eux ? Qui le décidera à leur place ? Les événements... ou d'autres managers ?

On peut légitimement se demander si le changement est une fin en soi... en effet, une collectivité au travail n'aspire-t-elle pas à des repères connus, éprouvés et, dans le meilleur des cas, pérennes ? Les ruptures ne sont-elles pas un risque réel pour des résultats bien incertains ?

On peut tout aussi bien se poser la question autrement en se demandant si, dans un monde qui n'en finira jamais de changer et d'évoluer, il convient surtout de ne pas modifier un modèle managérial qui, vaille que vaille, a tenu jusqu'à maintenant... D'un autre côté, décider de ne pas changer n'est-ce pas prendre un risque bien plus grand qu'évoluer ? Décider dans l'incertain n'est-ce pas ce que l'on demande à un dirigeant ? L'idéal ne serait-il pas que l'entreprise crée son propre modèle managérial, voire pilote son évolution ?

En réalité, ne s'agit-il pas, pour répondre à cette question, d'imaginer une approche managériale elle-même évolutive ? Qui ferait du changement le moteur de la performance individuelle et collective et, de cette propre dynamique, son carburant ?

Les solutions sont accessibles, elles reposent sur des principes eux-mêmes éprouvés et innovants : mettre le vouloir-faire et le savoir-être au service du savoir-faire, définir des modes de fonctionnement et d'apprentissage permettant l'éclosion des talents bien plus que la seule addition des compétences... Il s'agit en fait de proposer à la fois le navire et le nouveau monde, le modèle dynamique et l'objectif à atteindre... Mais la question n'est probablement pas là.

La difficulté, en réalité, ne se situe sans doute pas là où on pourrait le penser !

Dans une immense majorité des entreprises, quelle que soit leur taille, une partie importante des énergies humaines dépensées l'est en pure perte. Les raisons en sont nombreuses... c'est peut-être, sans qu'il n'y paraisse rien, la lassitude intellectuelle et la résignation qui paralysent la réflexion ouverte et partagée ? N'est-ce pas également l'absence d'initiative ou de remise en cause qui font dévier l'efficacité de l'énergie loin de ses objectifs ? ...

Tout se passe donc comme s'il y avait, dans les entreprises, des gisements d'énergies inutilisées. Et pourtant ne sont-ils pas trop peu nombreux les dirigeants qui prennent cette question à bras le corps pour y apporter, avec leurs équipes, les solutions sur mesure ?

Quelles sont les raisons pour lesquelles ces gisements sont délaissés ? Au grand dam notamment des clients et des collaborateurs qui y voient des incohérences contre-performantes, difficilement acceptables, voire coupables, lorsque l'entreprise doit affronter une crise.

La principale difficulté à laquelle je suis confronté lorsque j'interviens en entreprise n'est pas le forage du « puits » d'où jailliront ces énergies inexploitées mais bien la question même de la rupture que constitue cette innovation.

Dit autrement, la question n'est pas tant de savoir pourquoi et comment décider de rompre avec des modèles qui ont, bon an mal an, fait la preuve d'une certaine efficacité. La question à laquelle sont confrontés les dirigeants est plus probablement : comment vivre cette évolution avec mon passé de manager ? Comment assumer un saut qualitatif, un changement de paradigme dont j'aurais pu prendre l'initiative plus tôt si j'avais été plus attentif à certains signaux faibles ? N'est-ce pas une perspective un peu inconfortable que d'être confronté à une innovation de cette nature, un processus qui m'interpelle surtout sur moi et ma vie de dirigeant ?

Les questions posées, on l'aura compris, concernent le dirigeant lui-même et la réflexion lucide qu'il est capable, s'il en a envie, de porter, en conscience, sur le changement, à commencer par le sien. Est-il prêt au changement ? Cette question ne concerne que lui et son pouvoir de direction. Elle est indépendante de l'entreprise, de son business, elle ne dépend que de sa volonté, et n'est-ce pas tout simplement ce qu'on attend de lui (ce « on » collectif représentant les actionnaires de l'entreprise, ses clients, ses collaborateurs, et son entourage, c'est-à-dire, la société au sens large) ?

Ces interrogations en amènent d'autres bien sûr, nombreuses. Ne conduisent-elles pas aussi très logiquement à une bonne nouvelle ?

C'est toujours le moment de changer !  
Alors, vous commencez quand ?

Dominique Olivier  
VECTIS MANAGEMENT

[dominique.olivier@vectis-management.fr](mailto:dominique.olivier@vectis-management.fr)

## LU POUR VOUS



### LE TRIOMPHE DE LA CUPIDITÉ

« Le triomphe de la cupidité », Joseph E Stiglitz, LLL (Les Liens qui Libèrent), 01/2010, 473p, 23€

On ne présente plus Joseph Stiglitz, prix Nobel d'économie, pourfendeur de longue date du « libéralisme pur et dur ». Son dernier ouvrage est tout à la fois profondément pédagogique et complet : de la crise, de ses origines, au diagnostic, à la mise en évidence des ressorts sous-jacents, à la proposition de réformes adaptées et à une réflexion sur les mutations en cours.

Facile à lire, un ouvrage qui, c'est rare, justifie son nombre de pages. Une lecture nécessaire de l'honnête homme de la décennie qui s'est ouverte. On y trouvera une large matière à réflexion et à échange. Un appel à la lucidité sur nos sociétés occidentales et la remise en cause de certains de nos comportements. Précieux.

### LA FRAGILITÉ, FAIBLESSE OU RICHESSE ?

« La fragilité, faiblesse ou richesse », collectif, Albin Michel, 10/2009, 217p, 12€

En 2009 était organisé à Toulouse un colloque sur ce thème qui interpelle. Les intervenants sont, pour beaucoup, très connus : Marie Balmary, Lytta Basset, Jean Vanier, Xavier Emmanuelli...

Des textes très variés, d'un intérêt remarquable, qui décentrent et convainquent, s'il en était nécessaire, de la pertinence de ce choix de thème. Difficile à résumer. Citons à titre d'illustration, la communication d'Elena Lasida, économiste, qui regarde l'économie sous un angle profondément original. Et comment ne pas être interpellé par le témoignage du fondateur de l'Arche sur les richesses des « handicapés » : « De la fragilité jaillit la lumière ».

Un ouvrage pétri d'humanité, qui fait bouger le regard.

### LA VOIE DES ÉMOTIONS

« La voie des émotions, le Dalaï-Lama ; entretien avec Paul Ekman », 335p, City 2008, 20€

Paul Ekman est un scientifique de renom, spécialiste du comportement émotionnel. L'ouvrage est préfacé par Matthieu Ricard et par Daniel Goleman, connu pour ses publications sur l'intelligence émotionnelle et, plus récemment, sur l'intelligence relationnelle. Un ouvrage de maturation humaine et spirituelle où deux personnalités partagent leurs expériences de la vie des émotions, où le

Dalaï-Lama, interrogé par Paul Ekman, livre sa pensée profonde sur la maîtrise de ce qui fait le « tissu de la vie des hommes ».

Un ouvrage où transparaissent à la fois la profondeur spirituelle d'un maître à la sagesse contagieuse, à l'ouverture remarquable et la rigueur d'un scientifique qui, ayant vécu une première rencontre qui l'a transformé, s'interroge et interroge avec l'exigence de toute une vie professionnelle. Une rencontre fertile, authentique, riche pour le lecteur de cette recherche commune, dans des chemins qui se rejoignent de la vérité. Un ouvrage qui porte à la réflexion, qui, dans son universalité, est porteur de résonances. Très recommandable pour tous ceux qui cherchent à mieux se comprendre, à être plus.

### LA FIN DU MANAGEMENT

« La fin du management », Gary Hamel, Vuibert, 04/2008, 249p, 23€

L'auteur est enseignant au plus haut niveau (Harvard et London Business School).

La thèse présentée est simple : Les principes du management n'ont pas varié depuis qu'ils ont été énoncés par Fayol, puis affinés par Taylor. Le management serait-il le domaine où l'innovation ne se justifie pas ? Les exemples de réussites remarquables qui s'appellent Google, IBM, Best Buy, Whole Food et quelques autres montrent qu'il n'en est rien. L'avenir s'appelle « intelligence collective » et repose sur un postulat profondément innovant : Le chef n'a plus raison par définition ; la réalité est devenue trop complexe, trop mouvante pour que l'on puisse éviter de faire appel à la créativité et à l'esprit de responsabilité de chacun... En contradiction avec la conception « classique » du management. Comme le dit John Mackey « L'une des clés pour comprendre notre entreprise, c'est que les gens qui l'ont créée ne savaient pas comment ils étaient censés s'y prendre ».

De façon concrète, il s'agit d'avoir le courage de mettre en question organigrammes, emplois du temps, systèmes de rémunération, plan stratégique « gravé dans le marbre »... En fait, il s'agit fondamentalement de croire aux hommes avant de s'approprier les croyances cumulées en management depuis 2 siècles, tout simplement parce qu'elles ne sont plus suffisamment pertinentes<sup>3</sup>.

Un ouvrage salutaire, qui propose une « méthodologie » pour décoder l'ADN du management et mettre en cause ces certitudes implicites qui sont devenues fausses. Sortir de la « pensée unique », par définition implicite, pour innover en faisant confiance à son intuition, en se fiant à ses convictions. Concret et facile à lire de surcroît, on aurait grandement tort de s'en priver.

<sup>3</sup> En notant au passage que Mary Parker Follett, contemporaine de Taylor, était très proche de ce qui se dégage aujourd'hui. Il n'y avait donc rien d'inévitable dans ce qui est devenu une « évidence ».