

go between

n°9 - juin 2008

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



EDITORIAL

Un numéro sous le signe de l'innovation : C'est la fertilisation croisée d'ECOBIZ, à la CCI de Grenoble. La rencontre de professionnels d'horizons différents a clairement un effet stimulant. C'est également le Développement Durable, source d'exigences nouvelles et de contraintes qui, assumées, vont être source de croissance. C'est enfin l'interrogation que soulève le prolongement de la vie active : Quels emplois pour les seniors ? Voilà 3 bonnes raisons de s'interroger sur l'innovation et les moyens de la stimuler. Le choix d'une image de coquelicots veut signifier le caractère éphémère du processus d'innovation ... toujours à recommencer. Les parcours GO en sont un moyen privilégié. Les clients le savent bien, qui connaissent l'effet pérenne de ces outils de développement de l'écoute et de stimulation de la créativité.

Philippe CROUÏ

SOMMAIRE

ÉDITORIAL.....	1
ÉCOBIZ, richesse de la fertilisation croisée Interview de M.A. Delaye	2
LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, Quoi ? Pourquoi ? Comment ?.....	4
L'EMPLOI DES SENIORS, un exercice de coresponsabilité	5
Lu pour vous	6

ECOBIZ richesse de la fertilisation croisée



Interview de **Marie-Anne DELAYE**, Responsable de la Communauté RH & Management d'ECOBIZ à la CCI de Grenoble.

La CCI de Grenoble a créé en 2004 **ECOBIZ**. Basé sur Internet, cet outil visait à faciliter le partage entre professionnels de leurs préoccupations. C'est ainsi qu'ont été fondées des « communautés » variées. A côté de « RH et Management », on note « Jeunes entreprises », « Dirigeants de PME », Performance Industrielle », « Communication »....

La communauté RH et Management a rassemblé en 2007 près de **900 participants en une trentaine de rencontres**. A soi seul, cela méritait de s'intéresser au **Pourquoi ? Et au Comment ?** C'est l'origine de cet entretien avec l'animatrice de la communauté, Marie Anne Delaye.

Marie Anne s'est fixé **2 lignes de conduite** :

- 1) Faciliter échanges, mises en commun, et rencontres ;
- 2) Maximiser, à travers le repérage des thèmes porteurs, la valeur ajoutée.

Il existe pléthore de sites très bien documentés, plus ou moins faciles d'accès... Mais aucun n'offre cette souplesse de déboucher très facilement sur des échanges ou des groupes de réflexion et de travail. Ces rencontres entre professionnels qui ont appris à se connaître et à s'apprécier ont suscité très concrètement une communauté riche de la diversité de ses membres. Le partage des réflexions, des expériences, des préoccupations y devient naturel, comme la communication. La crédibilité de l'institution CCI et la qualité de l'organisation en ont fait un outil pragmatique, devenu d'usage courant pour nombre de ses membres....

Comment cela fonctionne-t-il ? L'outil Internet sert de vecteur de communication et d'information. Il nourrit la participation aux conférences. Les thèmes de celles-ci sont variés, choisis en fonction de l'intérêt probable qu'ils devraient susciter. Ce sont ensuite les réactions de participants qui permettent d'affiner, de préciser la nature des préoccupations. Des groupes de travail peuvent alors être mis sur pied, dont les conclusions seront mis à la disposition de l'ensemble des membres, via Internet ou via une nouvelle conférence, qui, elle-même...

La liste des thèmes abordés en conférence ou groupe de travail est éloquent de la richesse de ce « foisonnement » qui apparaît au sein de la communauté :

- ✓ « La culture gagnante ou comment créer l'adhésion autour de votre culture d'entreprise »
- ✓ « Mettre en place une démarche compétences dans son entreprise »
- ✓ « Gestion des crises et résolution des conflits : Comprendre pour agir »
- ✓ « Managers, responsables RH, comment faire cohabiter les générations dans l'entreprise »
- ✓ « Les salariés évaluent leurs managers : Les managers français sont à la traîne, enquête BPI/BVA »
- ✓ « Comment et pourquoi mettre en œuvre une démarche GPEC ? »
- ✓ « Des vendredis sans e-mails »
- ✓ « Actualité et mécanismes de l'épargne salariale »
- ✓ « Bâtir un projet d'entreprise, donner le sens de l'aventure collective »
- ✓ « Qu'est ce que la culture d'entreprise, en quoi est elle stratégique ? »
- ✓ « Construction d'un référentiel de compétences pour les managers »
- ✓ « De l'idée au business rentable »
- ✓

Ils contribuent de façon très concrète à la **vie (et la vitalité) de la communauté** :

- ✓ La connaissance personnelle des membres par l'animatrice à travers l'organisation et le suivi des groupes de travail,
- ✓ L'existence et le respect d'un « code éthique » qui exclut toute exploitation d'abord commerciale des contacts,
- ✓ L'organisation de manifestations à caractère festif (ski, aviron, ...), qui sont autant d'opportunités pour faire des rencontres ou faire mieux connaissance,
- ✓ La mise sur pied régulière de conférences « de prestige », animées par des personnalités de haut niveau (experts, tel Michel Godet, comme conférenciers de renom, tel Philippe Fournier, chef d'orchestre connu, et bien d'autres, magiciens ou sportifs...)

Ce « mode de fonctionnement » a un effet de boule de neige : Des intervenants de premier rang peuvent être sollicités (dernier en date, Pierre Nanterne, PDG d'Accenture). Les préventions des dirigeants et DRH à l'encontre d'échanges avec les consultants tombent ; les échanges prennent de façon naturelle un tour extrêmement concret lorsqu'il y a lieu (exemple du partage récent, très nourri, sur « missions, statut et rémunération des stagiaires »). Bref, la communauté RH d'ECOBIZ, lieu privilégié de transversalité, devient une instance de fertilisation croisée à l'audience de plus en plus large.

Osons un **diagnostic** : Un média commode ; la crédibilité de l'Institution, le professionnalisme et la chaleur de l'animation concourent à un succès remarquable. Il manifeste clairement la richesse du

partage d'expérience et l'intérêt de la réflexion en commun. La participation aux conférences et groupes de travail laisse penser que les adhérents considèrent le temps et les moyens qui y sont consacrés comme un investissement éminemment rentable. Ne serait-ce pas une illustration concrète, dans le contexte en changement permanent que nous connaissons, de la nécessité et de l'importance de « l'innovation au quotidien » ? Ce n'est pas un hasard si le modèle grenoblois a été « exporté » dans un certain nombre de CCI.

Quelques chiffres pour compléter ce tableau : 440 membres de la communauté, issus d'entreprises ou d'organismes adhérents, dont 10% « d'experts » (organismes professionnels, organismes de formation, sociétés d'intérim, organismes de prévoyance ou consultants). Les grandes entreprises sont à l'origine de 50% des effectifs (en moyenne une vingtaine de membres/grande entreprise : DRH, responsables de formation, de recrutement, de gestion des carrières...). Le reste des membres est issu des PME (DRH ou DG) ou du monde des experts (37, une majorité de consultants).

Le financement est assuré par les cotisations des adhérents et par la contribution des Partenaires (2 partenaires fondateurs : Conseil Général et Caisse d'Epargne Rhône Alpes ; 70 entreprises partenaires, dont tous les « grands » de la région grenobloise – Schneider Electric, Becton Dickinson, A Raymond, Cap Gemini,...).

Et vous, Marie Anne Delaye, qui êtes vous ?

« Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Grenoble et titulaire du DESS "gestion de l'emploi et développement social en entreprise" de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.

Un parcours à la CCI de Grenoble dans des activités variées liées au développement économique (création d'entreprises), à la communication, à l'animation et bien sûr à la gestion des ressources humaines. L'animation de la communauté ECOBIZ RH me permet d'associer à la fois mon intérêt passionné pour la thématique RH ainsi que mon goût du terrain et de l'opérationnel au travers l'écoute des entreprises et l'animation des rencontres. »

...Ce que dit d'ECOBIZ un adhérent, DRH :

« ECOBIZ est pour moi, comme sans doute pour beaucoup d'autres professionnels qui ont la chance d'y participer, un lieu d'échange privilégié pour tous ceux qui considèrent les RH comme un enjeu majeur pour la réussite de nos entreprises. La diversité de nos métiers, de nos expériences est loin d'être un frein. En osant s'intéresser à des univers très différents du nôtre, on constate comme dans d'autres domaines qu'elle est au contraire un gage de richesse et de convivialité. »

Site : www.grenoble-ecobiz.biz



LE DEVELOPPEMENT DURABLE **Quoi ? Pourquoi ? Comment ?**



Par Guillaume de Montgolfier – Fondateur de Montgolfier Consultants, cabinet de conseil en management et développement durable.

On entend de plus en plus parler de « Développement Durable » (DD), un nouveau Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire est créé depuis 1 an, des communications toujours plus nombreuses autour du sujet font le bonheur des medias qui semblent « surfer » sur une vague. Ce concept est-il l'expression d'un simple effet de mode passerager ou bien fait-il référence à une évolution plus profonde ? Le terme « développement durable » est-il synonyme de « prise en compte de l'environnement dans nos actions quotidiennes en faisant référence à une démarche participative », comme le laissent supposer les publicités, les articles de journaux, ou le dernier « Grenelle » lancé par le gouvernement ?

Revenons en premier lieu à la définition qu'a donnée Mme Gro Harlem **Bruntland** dans son rapport « *Notre avenir à tous* » publié en 1987 par la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement :

« Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion :

- le concept de 'besoins', et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et
- l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.»

A la suite de cette définition, les réflexions menées ont conduit à identifier 3 dimensions (**sociale, environnementale et économique**) comme fondement de la notion de développement durable. Les entreprises se sont emparées du concept tardivement : c'est en 2006 qu'un livre vert de la CEE fait apparaître officiellement le concept de « Responsabilité Sociale des Entreprises » (RSE) en s'appuyant sur les mêmes dimensions. DD et RSE sont donc souvent associés,

même s'il faut faire ressortir dans la dimension « sociale » des Employeurs à la fois leur empreinte sur l'« environnement social » (dimension « **sociétale** ») et sur leurs salariés (dimension « **sociale interne** »).

La particularité d'une approche DD consiste donc à ne pas se concentrer sur une seule de ces dimensions (en général la dimension **environnementale**, même si les enjeux écologiques et climatiques¹ pour la planète sont majeurs et que notre époque est décisive pour l'avenir de cette dernière), ou à mettre en œuvre des politiques spécifiques pour chaque dimension : les entreprises agissent en effet dans ces 3 domaines depuis longtemps. La nouveauté de l'approche DD consiste donc à **rechercher SYSTEMATIQUEMENT L' EQUILIBRE et à TENIR ENSEMBLE ces différentes dimensions.**

Mais cet équilibre est si fragile à trouver et à maintenir² et les enjeux sociaux, environnementaux ou économiques sont tels que pour y parvenir, les organisations ne peuvent plus considérer qu'elles sont seules maîtresses de leur destinée.

Elles doivent entrer dans une nouvelle logique qui les conduit à écouter ces autres acteurs qui pèsent sur leur activité et qui impactent leur dimension sociale, environnementale ou économique : leurs « **parties prenantes** ».

Entamer une démarche DD revient donc à initier une démarche de progrès continu qui intègre de manière harmonieuse et équilibrée les différentes dimensions du DD en élargissant le champ par une prise en compte régulière de l'avis et des intérêts des parties prenantes. Une démarche DD invite donc à entrer dans une « révolution » de l'approche traditionnelle de l'activité économique.

Le projet **Grameen Danone Food** au Bangladesh est une fantastique illustration de ce à quoi doit conduire la mise en place d'une démarche de Développement Durable. Voici comment ce projet est présenté par les 2 partenaires :

« Réduire la pauvreté en apportant la santé par l'alimentation et développer un modèle économique de proximité à la fois créateur d'emplois et respectueux de l'environnement : telle est l'ambition commune du Groupe DANONE et du Groupe Grameen, la « banque des pauvres » créée par Muhammad Yunus.

Passant de la parole aux actes, les deux partenaires ont ainsi fondé au Bangladesh, en mars 2006, la société Grameen Danone Foods.

¹ les enjeux environnementaux tournent en particulier autour de 3 questions fondamentales :

- la raréfaction des ressources (ressources naturelles, matières premières, eau, ressources,...)
- les déchets – pollutions – émissions qui influent sur le climat (gaz à effet de serre, carbone,...)
- la consommation d'énergie (énergies fossiles, énergies renouvelables,...)

² Chaque acteur de la vie publique – actionnaires, syndicats, ONG, collectivités,... - a en effet tendance à déséquilibrer le modèle au profit de ses seuls intérêts

Projet unique en son genre, la Grameen Danone Foods place les variables sociales et environnementales au cœur de son business model. Car, si l'entreprise se doit d'être rentable économiquement – les bénéficiaires des premières usines devront permettre de financer la construction des suivantes - la réussite du projet sera d'abord jugée sur des critères non financiers comme le nombre d'emplois directs et indirects créés (producteurs de lait, petits grossistes, vendeuses en porte à porte), l'amélioration de la santé de la population infantile ou encore la préservation de l'environnement. »

Dans cet esprit, la **SocioConception®**, démarche développée par Montgolfier Consultants, a pour objectif d'apporter de l'équilibre, de l'innovation et de la dynamique. Elle vise à répondre à la fois au « devoir d'utopie » qu'Emmanuel Faber, le Directeur Général Délégué de Danone en charge de ce projet Grameen Danone Food, présentait lors d'une conférence fin mars 2008 comme une exigence posée à chaque dirigeant, et au principe de réalité et de pragmatisme qui fondent les actions des entreprises.

La SocioConception® permet d'accompagner les entreprises dans leur stratégie de développement durable et de responsabilité sociale. Cette démarche, construite en plusieurs modules indépendants, mais cohérents les uns avec les autres, vise à équilibrer toutes les dimensions du développement durable (économique, environnementale, sociale et sociétale). L'objectif est de mettre en œuvre ou de ré-interroger une politique de DD / RSE par la recherche d'un équilibre des 4 dimensions.

Au cœur de la démarche, 4 outils expliquent le nom de "**SocioConception®**" :

- le "**miroir parties prenantes**" : écoute quantitative et qualitative des parties prenantes par la mise en place d'un baromètre parties prenantes (par questionnaire et entretiens). Ce miroir est réactualisé régulièrement et représente un des vecteurs de dialogue avec les parties prenantes au cours de la mise en place d'instances d'écoute et de concertation avec ces dernières afin d'assurer un développement pérenne et global.
- la construction de "**l'indice de facturation énergétique globale**", qui prend en compte les dépenses d'énergie humaine et sociale aussi bien qu'environnementales que l'entreprise émet pour réaliser ses objectifs. Construit sur la base des indicateurs du Global Report Initiative et partagé avec le client, cet indice permet de mesurer l'amélioration des dépenses d'énergie – comprises au sens large – de l'entreprise et viser la légèreté dans l'action et la réduction de l'empreinte.
- la tenue d'un **séminaire de direction** visant tout à la fois à produire une charte DD / RSE, une road map et un plan d'action associé afin de construire / (re)mobiliser l'équipe autour de ce concept de responsabilité. Au cours de ce séminaire, les dirigeants / les managers sont sollicités pour exprimer leur responsabilité et la traduire dans des actions concrètes qui visent à croiser / mailler les

dimensions du DD.

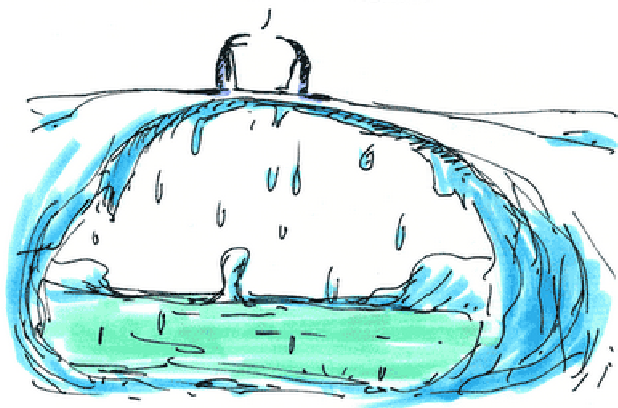
- **programme de formation-action au DD** visant à **faire s'engager** les managers intermédiaires, puis l'ensemble de l'entreprise dans des actions concrètes en faveur du DD (conçu de manière équilibrée entre les dimensions ECO et les dimensions SOCIO) autour des orientations fixées par la Direction Générale. Il s'agit en effet de s'appuyer sur les réserves d'énergie humaine que représentent les collaborateurs de tout niveau pour « transformer l'essai » de manière inventive et pragmatique.

Associée à un projet de rénovation des processus managériaux de l'entreprise tel qu'il est proposé par **GO SYSTEM INTERNATIONAL®**, la **SocioConception®** permet à l'entreprise de revisiter en profondeur son fonctionnement, de revoir sa stratégie, son ambition et ses valeurs et de poursuivre un développement renouvelé pour entrer dans une croissance durable qui respecte ses parties prenantes.

Il faut travailler à ce qu'un nombre croissant d'entreprises prennent conscience des enjeux et acceptent d'entrer dans ce type de démarche. C'est un puissant facteur d'innovation. Modifier son empreinte sur l'environnement doit devenir le moteur d'une croissance qui entraîne, dans son mouvement, l'ensemble des parties prenantes. L'environnement est un facteur de lien d'une puissance sans équivalent.

www.montgolfier-consultants.com

Vous savez, moi je vends des 4x4,
alors la fonte de la banquise,
ce ne sera pas ma préoccupation
avant un bon moment !



indegivrables.com

Xavier Goncalves

L'EMPLOI DES SENIORS

Un exercice de co-responsabilité

Par Alain de Lilliac – Consultant et coach
Auteur avec Bertrand de Dieuleveut de : « Regain des seniors : gestion de carrière de cadres et dirigeants »
(2004 – Ed. F.X. DE GUIBERT)



Seniors *kleenex*

Nombre de seniors quittent le monde du travail le plus vite possible, via ASSEDIC, cessation anticipée d'activité ou dispense d'activité... Et les entreprises « larguent leurs seniors » autant qu'il est possible... Les pouvoirs publics, quant à eux, campent dans une attitude impuissante et largement incantatoire. La comparaison avec d'autres pays européens est éloquentes alors que l'enjeu économique est majeur : Poids social de ces pratiques dans un système en déficit croissant ; perte de richesse économique... Et perte sociale et humaine : Un cadre démotivé a tendance à faire un retraité passif.

Cadres et entreprises entretiennent en pratique un cercle vicieux : La recherche de la performance immédiate conduit à raisonner en termes de « Plus vieux = Plus cher », remplaçons des vieux par des jeunes ; dans un tel contexte, le cheminement de carrière n'est pensé que jusqu'à... Au mieux la cinquantaine ; le cadre, contaminé par cette conception, l'adopte, la justifie éventuellement par sa démotivation ; la boucle est bouclée lorsque le système social « aide » à dégraisser cet « étage improductif des âges élevés ».

D'où viendra la solution ? D'une prise de conscience de la nécessité de penser à long terme. Soyons réaliste, les contraintes pratiques vont aider à cette « reconversion mentale » : la pénurie de certaines compétences qui se dessine devrait inciter les entreprises à s'interroger sur les pertes consenties de gaïté de cœur lorsqu'il s'agit de seniors. Vient, espérons-le rapidement, le temps de la valorisation du patrimoine humain dans son ensemble.

L'entonnoir du développement des compétences

Dans la première partie de sa carrière, de 25 à 45 ans, le cadre bouge, se forme, change de fonction, développe son expérience. Il passe ensuite dans « le

tuyau de l'entonnoir ». Pourquoi développer des talents qui ne seront pas reconnus par l'entreprise ? Et, du point de vue de l'entreprise, pourquoi investir sur quelqu'un qui ne va pas tarder à ; il vaut beaucoup mieux s'occuper de l'avenir, c'est-à-dire des jeunes... De tels raisonnements ne leur échappent pas, à ces plus jeunes, et contribuent à dévaloriser l'image des entreprises, à détruire la solidarité au sein de l'entreprise, à réduire leur investissement personnel, à raisonner en terme de « donnant-donnant », voire à démotiver.

Et de fait comment prétendre donner du Sens à l'aventure collective si cela ne concerne qu'une partie des collaborateurs ? Le souci de plus en plus prégnant du développement durable ne concernerait-il pas en premier lieu celui du capital humain ?

Concevoir la « réussite » autrement ?

Le monde économique a tendance à réduire la réussite à l'ascension verticale la plus rapide. Cette façon de voir les choses pousse à brûler les étapes et à négliger les conditions de la construction de la réussite personnelle au risque, les Romains le disaient déjà, de confondre la Roche Tarpéienne avec le Capitole. La chute médiatisée de certains patrons, la veille encore adulés, conduit à s'interroger sur la pertinence d'une telle image de la réussite.

Est ce qu'une mesure plus pertinente pour l'entreprise ne serait pas les fruits de l'action du cadre dans la durée. ? Ou encore, dans un contexte où la prise en compte du changement est un point de passage obligé pour la performance, la créativité du senior ?

Se préoccuper de ce type de réussite conduit à penser le développement des compétences tout au long de la vie professionnelle. De quoi changer le regard des seniors sur eux-mêmes et leur redonner une motivation qui transformerait le cercle vicieux en cercle vertueux : Si je me sens utile, je m'investis, j'enrichis de mon expérience ces jeunes, dynamiques et...bien jeunes en effet. Et l'entreprise peut apprécier le ROI de son investissement dans l'accompagnement ou la formation du senior. Un ROI étonnamment favorable à l'expérience!

L'enjeu des rémunérations

« Trop vieux, trop cher » : cette sentence, maintes fois répétée à voix haute ou basse par les entreprises, enterre bien des projets professionnels, sans les avoir vraiment examinés. Le critère d'âge est, en France, de très loin la première cause de discrimination à l'embauche. Et, de fait, ça coûte plus cher. Alors, comment changer de perspective ?

Du côté des seniors, les choses ne sont pas nécessairement plus claires. Mais est-ce que la rémunération est nécessairement le premier critère de satisfaction ? Donner au senior la possibilité de participer à l'élaboration d'un projet qui ait du sens, qui lui permette de valoriser son expérience, qui lui permette d'apporter sa contribution à l'aventure collective : Les prémices d'une

négociation « équitable » sur le niveau de rémunération ? Ce serait, à coup sûr, entrer dans une optique de coresponsabilité cadre/entreprise. Car c'est bien de cela qu'il s'agit : Inventer en commun la « vie après », après la fin d'un système assez mortifère en même temps que pénalisant au plan économique.

Pistes de coresponsabilité

L'audit de carrière

Développer en commun clairvoyance et imagination sur l'optimisation des « talents » et de l'expérience. L'audit de carrière gagnerait à être systématique, méthodique et complet, en intégrant l'analyse de la personnalité, des motivations en même temps que les réseaux et les savoir-faire. L'étendue de l'investigation sera garante de la richesse du résultat et de la pertinence du projet construit en commun. La rigueur de l'approche, son « équité » constituera un facteur évident de succès, pour l'entreprise comme pour le senior.

Le benchmarking de fonction

Ouvrir l'avenir, permettre aux intéressés d'élargir leur champ de vision, préparer des évolutions porteuses de succès personnel et économique : La rencontre d'homologues d'autres entreprises, l'échange sur le contenu de leur fonction, leur appréciation des compétences nécessaires, les évolutions qui ont conduit à la fonction...Et leur vision des évolutions possibles. Un investissement bien modeste en regard d'une ouverture au changement du senior concerné.

L'éminence grise

Nombreux sont les dirigeants qui apprécieraient une assistance de haut niveau de la part d'un senior pour lequel l'enjeu principal n'est plus la compétition interne, mais le sentiment « d'être utile ». Là encore, une conversion est requise, un changement de regard.

En forme de conclusion provisoire

Une « autre vision », ou ne serait-ce pas plutôt une autre culture, au sens de modifier des comportements et raisonnements largement « automatisés », au point qu'ils en sont devenus réflexes ? Les enjeux, d'abord en termes économiques, le justifient. Cela correspond à des conceptions différentes en terme de critère de réussite, d'appréciation de la rémunération, de projet professionnel.

Bien sûr des moyens nouveaux aideront, par exemple l'audit de carrière systématique. Mais avant tout une telle révolution passe par l'affirmation d'une volonté du dirigeant au plus haut niveau. Serait-ce trop lui demander que d'adopter, pour un moment, le regard qu'il a naturellement sur son cas personnel lorsque qu'il dispose d'un certain pouvoir dans la détermination de son propre sort ?

LU POUR VOUS ...



MANAGEZ HUMAIN, C'EST RENTABLE

Franck Martin, De Boeck, 01/2008, 147p

Franck Martin dirige le groupe Congruences, spécialisé dans la communication et le management des équipes. Le choix de « congruences » livre une des clés de l'ouvrage. Écrit par un humaniste et nourri d'une expérience fort variée, il expose en quoi la prise en compte de l'humain dynamise, ouvre des perspectives nouvelles, dope la performance. Un « humain » qui requiert à la fois l'ouverture du consultant et cette recherche permanente de cohérence. Si l'on voulait résumer la démarche fort construite présentée, l'on pourrait dire « ce n'est pas la stratégie qui doit contraindre les hommes, ce sont les hommes qui vont faire le succès de la stratégie ».

Une lecture facile qui éclaircit le débat qui oppose souvent résultats et hommes (« Ah, s'ils faisaient seulement ce qu'on leur demande ! »). Oui, il s'agit bien de sortir d'un taylorisme dépassé. L'ouvrage comprend le descriptif de la démarche et de quelques outils.

PRODUIRE LE MONDE -Pour une croissance écologique-

Hervé Juvin, Gallimard, 02/2008, 308p, 20€

L'auteur est économiste et consultant. L'ouvrage est articulé en trois parties aux titres éloquentes: « Une perte infinie » ; « Le chemin de l'apocalypse » ; « La nouvelle révolution industrielle ».

Les craintes initiales d'un pamphlet idéologique de plus s'évanouissent rapidement : Les faits sont incontestables ; l'approche est objective et documentée. Et, oui, la planète ne sera plus jamais comme avant, la perte est irréversible. De surcroît, tous les éléments sont réunis pour cheminer vers des crises majeures autour de l'accès aux ressources naturelles. Au passage, l'auteur argumente de manière très crédible la fin du capitalisme financier qui a « désincarné » la terre.

Ce qui est en cause n'est pas la fin du capitalisme mais celle de la pensée unique d'une finance incapable de prendre en compte tous les paramètres pertinents. Pourquoi ne s'est-on focalisé que sur les coûts d'usage, en oubliant ceux liés à l'épuisement des ressources, à leur renouvellement lorsque cela a un sens...

Une analyse passionnante, salutaire, qui, de fait, fait sortir de la pensée unique. La troisième partie est plus discutable de par un optimisme sans doute excessif. Il est

vrai que les perspectives sont immenses pour « produire la terre », c'est-à-dire construire le monde que nos descendants vont connaître. Ce ne sera plus celui, naturel, que nous avons connu dans lequel les ressources étaient illimitées. Quelle responsabilité, mais aussi quelle perspective enthousiasmante...Et quel potentiel de croissance ! Sont annoncés et justifiés le retour du collectif, du social et du politique mis à mal, ô combien par le « libéralisme ». Est mise en avant la valorisation de la diversité.

Un ouvrage qui ouvre l'esprit. Solide, facile à lire. Il aurait été intéressant que l'auteur en dise plus sur lui-même : Il est toujours nécessaire, pour le lecteur, de savoir « d'où l'on parle ». L'ouvrage aurait également gagné à envisager divers scénarios...Mais il est déjà précieux d'avoir cette vision des enjeux et d'une perspective possible de sortie de crise.

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 pertinentes³.

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 grand tort de s'en priver.

³ 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 ».