

# go between

n°5

septembre 2007

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



## SOMMAIRE

EDITORIAL .....	1
L'ITINERAIRE DE LEADERSHIP .....	2
DEMARCHE STRATEGIQUE, DEMARCHE D'EQUILIBRE Interview de Thomas CHAUDRON, Président de MECANALU, Président du CJD.....	2
LIEN DE SUBORDINATION ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : Questionnements par D. OLIVIER, DRH de Fréquence Plus Services et Philippe CROUY.....	4
LU POUR VOUS.....	5

## EDITORIAL

*Démarche stratégique, lien de subordination. Deux témoins et deux thématiques fort différentes en apparence. Et pourtant la même attitude sur le fond, qui reflète le souci de l'implication des collaborateurs. Le taylorisme proscrivait l'initiative individuelle et a permis d'assumer des environnements « compliqués », formalisables et relativement stables. Il ne suffit plus pour gagner dans un contexte « complexe » qui est devenu non prédictible compte tenu à la fois du rythme du changement et de la multiplicité des aspects à prendre en considération.*

*Assumer le complexe suppose de progresser en maturité humaine. Le niveau d'exigence s'est élevé de façon considérable en quelques années, pour les managers et, plus encore, pour les dirigeants. La vitesse de changement de l'univers économique est un appel, en effet, au développement de l'intelligence collective, cette capacité à faire appel aux talents individuels, à cheminer vers l'entreprise apprenante.*

*C'est une nouvelle culture qu'il s'agit de développer, une culture du sens : Que chacun puisse adhérer et trouver sa place dans un projet collectif à la définition duquel il a été, directement ou indirectement, associé. Que l'expression individuelle soit respectée, valorisée. Que la créativité soit encouragée. Une utopie ? Trop*

d'exemples, de voix convergentes montrent que c'est le cheminement à privilégier.

Cela suppose du « changement », en premier lieu son changement personnel, en tant que dirigeant, en tant que manager : Mieux se connaître, mieux écouter et savoir s'enrichir de la diversité, mieux susciter et mieux responsabiliser. Ainsi que le dit Xavier Grenet (voir la rubrique « lu pour vous »), « Le vrai nom du management, c'est le développement ». Le sien comme celui de ceux dont on a la responsabilité. C'est cette réflexion qui a donné naissance à « L'itinéraire de Leadership » proposé aux dirigeants et présenté dans ce numéro.

Philippe CROUY, GO EUROPE

## L'itinéraire de Leadership

Etre un leader, c'est s'attacher à être exemplaire en même temps qu'à progresser soi-même. C'est ainsi que l'on est en capacité de donner à ses collaborateurs le sens qui va les conduire à s'engager et à progresser par eux-mêmes.

L'objectif de « l'itinéraire de Leadership » est de coupler les différentes dimensions de connaissance de soi, de changement de regard, d'enrichissement à l'écoute d'homologues, d'action concrète sur son savoir-être.

**Inscriptions** en septembre/octobre auprès de Philippe Crouy,

+ 33 (0)6 79 82 62 30 ; philippe.crouy@orange.fr.

**Début** : courant novembre.

**Groupe de 7 participants.**

## DEMARCHE STRATEGIQUE, DEMARCHE D'EQUILIBRE

**T. Chaudron, Président et fondateur de  
MECANALU, Président du CJD - Centre des  
Jeunes Dirigeants**

### **Démarche stratégique, démarche d'exigence pour le dirigeant**

Une démarche stratégique est à base de perception claire d'un avenir. Et ne pas avoir l'humilité d'un travail en profondeur expose à de grands risques: Le risque de l'amateurisme (« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va »). Comment prétendre, dans un monde économique en mouvement permanent, arrêter des options de marché, justifier des choix de ressources humaines sans se référer à une vision claire ? Risque également de subir : Est-il possible de se limiter à un « business plan » qui ne parle qu'en terme de chiffre

d'affaires et de résultat financier ? Que se passe-t-il alors lorsque vient le « coup de vent » non prévu ? Risque, enfin, de la non remise en cause. Faute d'avoir marqué le cap pour l'ensemble des collaborateurs, peut-on espérer la réaction appropriée au phénomène de marché, à l'accident de production ?

Donc la démarche stratégique est exigeante pour le dirigeant. Elle conduit à poser des questions difficiles, imprévues. Est-il cependant une autre voie pour se donner les moyens de la performance ? Alors comment s'y prendre ?

### **Démarche stratégique, démarche construite de mobilisation collective**

- La « vision » stratégique est spécifiquement du ressort du dirigeant. Résultat d'un travail de réflexion, de maturation, elle tient en « 4 lignes », parce que « ce qui se conçoit bien s'énonce clairement, et les mots pour le dire viennent aisément ». Quelques lignes directrices : Eviter autant le simplisme (ça marche depuis 10 ans, alors...) que la page blanche (comme s'il n'y avait pas de passé) ; prendre en compte le statut et la stratégie personnels du dirigeant (son lien affectif avec l'entreprise, ses objectifs propres). Et, bien sûr, les indications que donne le marché, les clients comme les concurrents, les fournisseurs comme le contexte économique d'ensemble. Il s'agit de marier intuition et analyse. Un exercice à base de temps autant que d'exigence à son propre égard.
- Deuxième constat, la stratégie n'a de sens que si elle est relayée, prise en compte, et... « on emmène sur un projet, pas sur un budget ! ». **Le partage de la stratégie c'est faire en sorte que chacun y trouve, à son niveau, de quoi se mobiliser**, C'est un exercice délicat dans la mesure où il faut concilier respect de la liberté de réflexion de chacun et indication claire de la vision et des axes retenus. Cela a correspondu, chez MECANALU, à l'implication du Comité de Direction (une douzaine de personnes). Le séminaire de Direction a été préparé par un questionnement de l'ensemble des salariés (la prise en compte indispensable de la réalité sociale). Le travail en commun a permis de décliner la vision du dirigeant et de fixer les 6 objectifs stratégiques qui en découlaient. Ont ensuite été constitués les groupes de travail qui avaient pour mission de les décliner concrètement. Cela a correspondu, chez MECANALU, à la désignation de 4 responsables de « pôles ». Ils ont participé activement à la communication de la stratégie et des axes correspondants à l'ensemble du personnel. Et leur rôle ne s'est pas arrêté là !
- Troisième constat, **Maintenir la mobilisation**. Cela prend la forme, chez MECANALU, d'une

réunion trimestrielle, au cours de laquelle sont évoquées la vie de l'entreprise et les évolutions sur les axes stratégiques, chaque responsable de pôle intervenant pour ce qui le concerne (processus qui maintient implicitement une pression évidente sur chaque responsable).

La démarche stratégique s'inscrit donc dans une progression qui traduit l'association, à leur niveau, des différents « étages » de l'entreprise. Elle est couronnée de succès dans la mesure où l'équipe dirigeante a su concilier « heuristique » (repérer ce qui marche), « effet mémoire » (tenir compte, dans la mobilisation des collaborateurs des traces et de l'inertie que laissent les succès comme les échecs) et « attention à l'émergent » (écoute et prise en compte des remontées du terrain)...Et veiller à l'entretien de la mobilisation, à base de respect des personnes et d'exigence à leur égard.

### **Démarche stratégique, mise en perspective et vision dans la durée**

Que dire, dans ce contexte des « **facteurs clés de succès** » ? Ils correspondent en pratique à la perception par le dirigeant et son équipe des savoirs/savoir faire et savoir être spécifiques à l'entreprise. Ils concernent aussi bien les capacités techniques ou technologiques que les capacités managériales. C'est la réflexion du Dirigeant et de son équipe aussi bien que les indications tirées du marché qui serviront de base.

Dans le monde actuel de violence et de compétition, le dirigeant performant sera celui qui saura concilier les intérêts et les apports des actionnaires au même titre que ceux des clients, des collaborateurs, des fournisseurs ou, de façon plus large, de l'environnement. Cela implique de **sortir délibérément du « court-termisme »** et des seuls « raisonnements en euros ». **La notion d'investissement** prend alors tout son sens, quoi d'étonnant s'agissant de démarche de moyen terme ?

- La formation, ça coûte. Les exemples abondent d'entreprises qui sont mortes de ne pas s'être préoccupées de l'employabilité ou de la motivation de leurs salariés.
- Le souci de l'environnement, ça coûte. Mais comment parler d'avenir si l'on refuse de le prendre en considération ?
- Les jeunes, ça coûte. Peut-on se plaindre de ne pas pouvoir recruter et ne pas accepter de prendre des jeunes en stage ?

Le dirigeant stratège est celui qui voit loin et sait emmener avec lui ses équipes. Un des principaux critères de réussite, dans cette démarche difficile, sera la cohérence du dirigeant dans ses prises de décision. Cela traduit le fait que la confiance des collaborateurs, l'éveil concret de leur « intelligence collective » ne se décrètent pas. Ils se méritent. Chiffre d'affaires, rentabilité, qualité, réactivité, innovation, conditions de travail sont liés à travers l'implication des salariés à tous les niveaux.

Alors la stratégie, qui peut apparaître comme une idée délaissée, trouve sa place au cœur de toutes les activités des hommes qui font l'entreprise. Ni une illusion, parce que bâtie de façon théorique ou isolée, ni imposture parce que laissant apparaître, à côté des choix responsables qui reviennent au seul dirigeant, ceux qui reviennent aux « opérationnels », ceux qui prennent la responsabilité de traduire à leur niveau la stratégie en chiffres : La stratégie passe, le moment venu, dans des chiffres, ceux qui permettent de « peser », d'agir et de gagner.



### **Et vous, Thomas Chaudron ?**

Un père de famille, un musicien qui a, de longue date, une passion pour le rock et la guitare électrique. Et le Président en exercice du CJD, là aussi une passion. A la fois par fidélité profonde (« Sans le CJD, je ne serais pas ce que je suis devenu, donc rendre c'est normal ! ») et par conviction. Ce mouvement a été créé en 1938 sur une certaine idée de la place de l'homme dans l'économie. C'est ce qui explique son implication dans le dialogue social et, récemment, ses prises de position pour un « libéralisme responsable », qui marque clairement, à travers 11 propositions concrètes, 5 ambitions :

- « Arrêter d'opposer les nécessités économiques à tout le reste, et en particulier la protection sociale »,
- « Encourager les entreprises à se comporter de manière responsable »,
- « Investir sur les jeunes générations »,
- « Faire des contraintes environnementales une opportunité nouvelle de développement et d'innovation »,
- « Passer de la défiance à la confiance »

... Une passion pour les hommes dans laquelle se retrouve pleinement GO !

**19 Juillet 2007**  
**Propos recueillis par Philippe CROUÏ**

## **LIEN DE SUBORDINATION ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : QUESTIONNEMENTS**

« Quand j'avais 20 ans, Je voulais changer le monde...et le monde n'a pas changé. Quand j'ai eu 40 ans, je voulais changer les autres...et les autres n'ont pas changé. Et maintenant que j'ai entrepris de changer moi-même, le monde change ».

Sommes-nous, en tant que managers, capables de changement ? Dans quelles conditions ? Ne préférons-nous pas nous limiter à changer les autres ? Cela débouche sur quelques réflexions sur notre vécu concret de manager.

La première réflexion concerne la relation hiérarchique, l'une des bases notre droit social, qui donne une définition juridique au lien de subordination et caractérise ainsi le contrat de travail.

Sur cette base ont été mises en place des organisations et des structures et ont été déterminés des modes de fonctionnement. Ils ont assurément fait la preuve de leur efficacité : Le modèle taylorien n'est il pas à l'origine de la production de masse de notre époque ? Il continue à peser très lourd dans l'inconscient et la culture managériale.

Des entreprises se sont néanmoins essayées de longue date à des modèles différents, à des registres de fonctionnement originaux, dépassant ainsi la notion très réductrice de hiérarchie stricte dont la pratique fait apparaître les limites.

Lorsqu'un responsable hiérarchique anime un débat dans l'entreprise, lorsqu'il mène un entretien de progrès, lorsqu'il est dans une situation de préparation d'une décision (ce qui est son apanage) se pose-t-il lucidement la question de l'impact de la posture hiérarchique sur le groupe ou l'individu ?

Notre vécu professionnel regorge de ces moments où la voix du patron s'exprime et clôt le débat. Il ne s'agit pas là de dénier à l'autorité le droit de se former son jugement ou de l'exprimer. Il est néanmoins clair que la « manière » a des conséquences sur le vécu des collaborateurs : Le caractère souvent déterminant de sa prise de position doit l'inciter à une réflexion approfondie avant une expression qui peut potentiellement mettre un terme à un débat ou l'orienter de manière décisive.

Un accent excessif mis, fût ce de façon inconsciente, sur l'autorité hiérarchique a, en effet, une conséquence redoutable. Les collaborateurs s'auto limitent dans leur expression et se déresponsabilisent (« L'autorité, après tout, est payée pour ça, n'est-ce pas ? »). La posture hiérarchique peut de ce fait transformer les équipes et les collaborateurs en « suiveurs ». C'est potentiellement une perte de substance et de valeur ajoutée alors que l'entreprise, mise sous pression de tous côtés, a de plus

en plus besoin de la créativité de chacun pour comprendre les problématiques complexes du monde économique et s'y adapter.

Une telle vision fait implicitement référence à l'appel recherché au potentiel des individus et débouche sur une autre question : peut-on, de façon réaliste, envisager, dans cette recherche d'expression des talents individuels, le « changement » de l'ensemble des collaborateurs ? Bien entendu dans le respect de l'altérité si chère aux jeunes générations.

Là encore, l'attitude du responsable hiérarchique aura un rôle déterminant, le plus souvent de façon inconsciente. Le responsable hiérarchique interpellé sur ce thème marquerait probablement son étonnement. Et pourtant, que sont ces leçons, que sont ces jugements portés explicitement ou implicitement sinon l'expression d'une volonté de changement de collaborateurs priés de se mettre en conformité avec le « modèle » ? Là encore, on relève le poids inconscient de la « culture hiérarchique ».

Sauf exception, la relation hiérarchique en entreprise ne change pas les « gens ». Elle n'en a ni la vocation ni le pouvoir et c'est une faute de ne pas en avoir conscience : seuls les collaborateurs eux-mêmes peuvent, éventuellement, décider de changer, d'évoluer ou de modifier leur regard ou leur appréciation . . . Le responsable hiérarchique peut tout au plus, par son comportement, favoriser leur questionnement.

Ces constats de bons sens seraient de peu de portée si le contexte économique n'imposait pas de plus en plus la mise en œuvre de l'intelligence collective : Que chaque collaborateur fasse appel de manière responsable à ses facultés d'observation, à sa créativité pour repérer dysfonctionnements, initiatives concurrentielles ou potentialités d'amélioration. Que la culture ambiante facilite la communication, autorise l'expression, encourage la remise en cause.

Alors quel rôle pour le responsable hiérarchique ? Sans doute celui de faciliter les prises de conscience, sans pour cela renier les deux exigences de base de la fonction du manager : Savoir décider et savoir marquer son exigence vis-à-vis de ses collaborateurs.

Placer le collaborateur face à lui-même, lui donner les moyens de prendre conscience des potentiels qui sont les siens, lui permettre de les développer et de s'investir dans le projet d'entreprise qui lui est proposé. C'est autrement difficile que l'exercice solitaire d'une autorité souvent contestée. C'est aussi autrement exaltant. C'est un « nouveau métier » à apprendre.

En définitive, la problématique du changement concerne aussi bien le management que les collaborateurs. L'exemplarité y joue un rôle de déclencheur. Il s'agit, en mariant respect de personnes et exigence à leur égard, de développer une nouvelle culture dans laquelle chacun peut se sentir entrepreneur et se comporter en conséquence.

C'est moins la négation d'un mode de fonctionnement de départ fondé sur la relation hiérarchique que le passage à l'enrichissement d'un projet commun fortement affirmé auquel il est proposé à chacun d'adhérer. C'est la voie qu'indique Saint Augustin lorsqu'il énonce : « Avance sur ta route, car elle n'existe que par ta marche ». Aux dirigeants, aux managers de faire leur cette maxime. Ils pourront alors espérer faire percevoir à leurs collaborateurs ce qui, pour eux aussi, est chemin de progrès.

**Dominique OLIVIER,**  
**DRH de Fréquences Plus Services**  
**Philippe CROUÏ,**  
**Directeur Général de GO EUROPE.**

**Septembre 2007**

## LU POUR VOUS ...



### **Cinq méditations sur la beauté**

« Cinq méditations sur la beauté », François Cheng, 05/2007, 160p, Albin Michel, 12€

François Cheng a une double culture chinoise et française (il est membre de l'Académie Française). Ses méditations sont un rare plaisir. Une réflexion vaste, structurée, poétique qui ramène à des fondements trop occultés par une réalité médiatique qui fait oublier la réalité : Le monde est beau. La beauté a nécessairement une signification profonde et c'est la vocation de l'homme de l'exprimer. Beauté et Vérité sont indissociables. Et cela ne saurait être remis en cause par la force du mal dans le monde.

Une lecture éthique, profondément saine et rafraîchissante. Une langue française dont l'on retrouve la profondeur, la précision...la beauté unique.

### **Cahiers : Joies et tourments d'un DRH**

« Cahiers : Joies et tourments d'un DRH », Xavier Grenet, 03/2007, 186p, Cerf, 17€

Xavier Grenet est en charge de la gestion des cadres d'un groupe Saint Gobain en plein déploiement. Passionné d'humain, il vit son métier entre la fidélité à l'entreprise et la fidélité à ces femmes et ces hommes qu'il a côtoyés au long de leur carrière, entre le respect de la loi du profit et l'attention à la personne.

L'ouvrage est né de la relecture de ces notes systématiquement et méticuleusement recueillies lors de milliers d'entretiens avec des interlocuteurs de toutes nationalités. Une richesse qui permet de ressentir l'épaisseur, la profondeur de cette « fonction d'équilibre » du DRH à la personnalité affirmée.

Deux citations pour goûter un ouvrage passionnant d'actualité tout autant que d'humanité :

« Non pas une thèse à défendre mais une cause à soutenir, celle de la place de l'homme dans ce qui pourrait être à une toute autre dimension un lieu privilégié de création humaine, de formation, de socialisation, l'entreprise »

Et « Le vrai nom du management est le développement ».

### **Le plaisir des idées**

« Le plaisir des idées », Luc de Brabandère et Anne Mikolajcak, Dunod, 03/2007, 249p, 3/2004

Un ouvrage conforme à son titre, « plaisir » : Découvrez tous les charmes de la créativité, c'est-à-dire ces points de vue que vous n'auriez jamais eu seul. En vous basant sur la combinatoire, l'approche systématique, les méthodes antithétiques ou associatives... Tout cela émaillé d'exemples concrets font une lecture plaisante en même temps qu'enrichissante.

Assorti d'une bibliographie, cet ouvrage réédité depuis près de 15 ans démontre son intérêt.

### **Management de l'extrême**

« Management de l'extrême », Michel Berry et l'Ecole de Paris, 04/2006, 195p (tome 1), 173 pages (tome 2), Acteurs de la Société, 19€ et 18€

L'Ecole de Paris du Management rassemble des « gens qui ont des choses à dire » et « des gens que cela intéresse d'écouter sans langue de bois ». Cela donne, au fil des années, des exposés sur nombre de faces cachées des réalités politico économiques.

Un langage simple et clair, les questions décapantes des participants et, avant cela, la tonalité inimitable des réalités auxquelles on s'est coltiné, des problématiques de plus en plus complexes du monde d'aujourd'hui.

De Renault à Lafarge, d'une base aérienne à l'Orchestre National de Lille, un itinéraire varié, dicté par l'intérêt des sujets et par la qualité des intervenants. Comme le dit Claude Bébear dans sa préface, « Conquêtes ou crises, jamais je n'insisterai assez sur le rôle des hommes et de l'esprit d'équipe dans l'entreprise ».