

Philippe CROUÏ
Jean-François LHÉRÉTÉ

Oser la performance autrement

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Illustration de couverture : Blandine Mulliez
(glacis – www.atelierblan.com)

Illustrations intérieures : Cled' 12 alias Jacques Sardat

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2012
ISBN 978-2-10-058965-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

Préface	V
Introduction	1

PARTIE I

REPENSER L'ENTREPRISE

1	GLobalisation et concurrences : revenir aux fondements	7
2	Incertitudes et inattendu : prendre le parti de l'initiative	15
3	Crise : ouvrir de nouvelles perspectives	23
4	Le règne de l'individu : assumer la diversité	37
5	Défiance et repli sur soi : oser la confiance	45
6	Distanciation du salarié : recréer du lien	55
7	Maîtriser	69
8	Manager	79
9	Innover	89
10	Durable : faire évoluer la culture	101
11	Stratégie : la performance ensemble	113
	En guise de conclusion	121

PARTIE II
REPENSER LA GOUVERNANCE

12 Du bon usage des concepts	125
13 Du bon usage des conflits	139
14 Du bon usage des passions	147
En guise de conclusion	153
Glossaire et contre-intuitions	155
Bibliographie choisie	163

PRÉFACE

Tout le monde sera d'accord pour dire que la période n'est pas facile pour le chef d'entreprise, aussi bien quand il s'agit de gérer les équipes que de définir la stratégie de l'entreprise.

Les bouleversements actuels, que l'on qualifie à tort - à mon avis - de crise correspondent, en fait, à l'accumulation dans une même période, celle que nous vivons, de trois grands changements qui affectent les économies : une évolution considérable des mœurs et des mentalités, des changements schumpétériens, essentiellement dans les pays développés, et un profond rééquilibrage entre les continents.

Tout cela arrive en même temps, il faut le décoder.

Le livre de Philippe Crouÿ et de Jean-Francois Lhéréte est bienvenu car il offre, sur chacun de ces sujets et dans les deux dimensions de gestion et de stratégie, un florilège de réflexions. Il n'est jamais conclusif, ce qui est sage (c'est au lecteur de faire l'effort de tirer les conclusions) mais il ouvre des pistes, donne des outils et encourage à réfléchir.

C'est un livre positif, qui montre que dans chaque problème il y a une opportunité à saisir, que chaque bouleversement peut débloquer des situations et être source de croissance et de progrès pour ceux qui ont su, les premiers, voir l'ouverture.

C'est un livre humaniste, destiné à ceux qui voient dans l'entreprise une aventure humaine et un vecteur d'échange libre avec ses clients.

Il est facile à lire car chaque chapitre se tient en lui-même, suggère des lectures d'approfondissement, contient des anecdotes porteuses de sens, que l'on mémorise aisément.

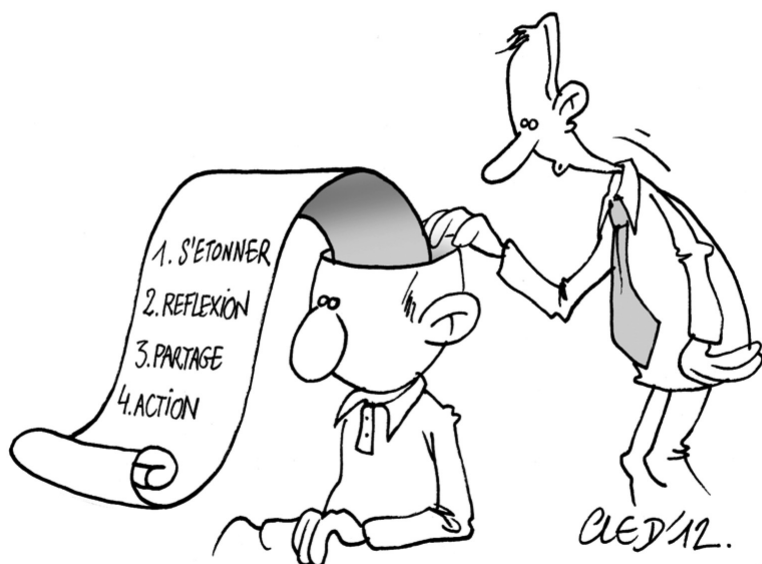
De Gaulle disait que « derrière Alexandre se profilait Aristote ». Autrement dit, que les dirigeants seront toujours gagnants à réserver du temps à la lecture et la réflexion.

Enfin, ce livre est doté d'une formidable bibliographie, rien de ce qui s'est écrit d'important dans les dernières années n'a échappé aux auteurs.

Xavier Fontanet

*Ancien PDG d'Essilor
Administrateur de sociétés*

INTRODUCTION



Ce texte est né d'un sentiment d'urgence. On parle abondamment de la « crise ». Crise de la finance, crise de la dette. Il est vrai que la finance est à l'origine de dérèglements graves et il est incontestable qu'une dette doit être remboursée si l'emprunteur veut continuer à faire appel à ses prêteurs.

Dans le même temps, les arbres ne doivent pas cacher la forêt, celle de la mutation que connaît le monde actuel. Le basculement du centre de gravité économique et la remise en cause

de modes de fonctionnement que l'on imaginait « éternels » ont des conséquences sur notre façon de concevoir l'entreprise et plus généralement la société.

Cette recomposition, la rapidité des évolutions et la montée de la concurrence, ont pour résultat de plonger l'entreprise dans un climat permanent d'incertitudes. La réponse, logique dans un tel contexte, d'un recours accru à l'intelligence des hommes ne va pas de soi à l'heure où l'individualisme ambiant pèse d'un poids croissant sur l'engagement des salariés à l'égard de leur employeur.

Précisément, l'aventure collective qu'est l'entreprise devrait être, pourrait être un lieu de réalisation de soi. Qu'est-elle, en effet, sinon un jeu de relations où la performance résulte de la prise de risque et de la créativité ? Le contexte qui se révèle progressivement, infiniment plus exigeant, impose de s'orienter résolument vers « l'entreprise apprenante », au sein de laquelle chacun contribue de manière naturelle à la performance d'ensemble et y trouve, à travers les exigences affichées et les enjeux relevés, un « grandir » qui le satisfait et le motive.

Les deux auteurs, amis de longue date, étaient sensibilisés à ces interrogations par un passé commun en entreprise et nombre d'échanges sur les problèmes actuels. Quoi de plus naturel dès lors que de prendre le temps d'analyser et de mettre en ordre les tendances, de hiérarchiser ?

Pris dans un faisceau de convictions en bonne partie erronées et dépassées, issues des thèses et pratiques managériales des décennies précédentes, il n'est pas aisé pour des dirigeants sous pression de discerner, de « prioriser ». Un premier objectif est pour les auteurs d'éclairer le débat, afin que le lecteur sorte de cette lecture plus serein, avec une vision plus claire, une

meilleure compréhension des enjeux et de l'articulation des problématiques.

Nous nous adressons également aux dirigeants qui s'interrogent. Nous souhaiterions que les propos qui suivent les aident à prendre du recul, à confirmer ou infirmer des intuitions sur le rôle et la place des hommes dans leur entreprise : développer la motivation, éveiller la créativité, encourager l'initiative sont des objectifs louables.

Il convient néanmoins de veiller à la cohérence de l'action, d'avoir une vision globale et des critères de résultats. Comment cheminer, à quel rythme, en évitant quels écueils ? Nous voudrions en même temps les inciter à poursuivre leur réflexion personnelle. L'ouvrage est organisé à cette fin, chaque thématique étant suivie d'une brève bibliographie (« Pour aller plus loin »), d'un questionnement (liste de questions) et d'un espace pour les notes du lecteur.

Une telle présentation fait écho au refus de proposer une quelconque « vérité ». Tout au plus faire œuvre utile ouvrant le lecteur à la réflexion et à la remise en cause éventuelle de croyances implicites.

Le monde qui vient sera très différent de celui que nous connaissons. La vitesse croissante des évolutions laisse penser qu'il ne faut pas envisager un « changement », moment de tension entre deux états « stables », mais probablement admettre le changement permanent. Il ne s'agit donc pas, pour les personnes comme pour les entreprises, d'apprendre un monde nouveau, à supposer qu'il soit décryptable, mais d'apprendre à apprendre. Une démarche qui peut être qualifiée de socratique : « La réponse est en toi. Apprends à la chercher et la trouver. »

Cette démarche se décompose en 4 temps : l'étonnement (aider la personne à prendre de la distance par rapport aux

« évidences » qu'elle a en tête), la réflexion personnelle (préciser les « échos » qu'a éveillés l'étonnement de la phase précédente), le partage (s'enrichir de points de vue différents pour élargir l'horizon), et enfin l'action (conclure et s'engager).

La forme de l'ouvrage conduit à ne retrouver que les deux premiers temps. L'étonnement correspond à la mise en perspective des traits marquants de notre environnement, puis l'analyse des conséquences dans le fonctionnement de l'entreprise avec la rubrique « En pratique ». La démarche se poursuit à travers la prise en compte des références bibliographiques, le questionnement proposé et la réflexion écrite.

Le partage, qui peut être abordé à partir du questionnement proposé à la fin de chaque thématique, et l'action sont... les objectifs finaux et le souhait des auteurs.

Osons une métaphore d'ordre musical. Le propre de l'orchestre est en effet que puisse s'y exprimer la personnalité de chacun des musiciens en même temps que se forme l'expression spécifique de leur ensemble. Le talent du chef d'orchestre (*conductor* en anglais) est de faire réussir cette alchimie qui, dans le respect de chacun, donne une personnalité à leur collectivité. La partition, du point de vue des auteurs, est celle d'une performance économique qui est au quotidien l'œuvre des hommes. C'est à nos yeux la seule réponse pertinente à une crise qui correspond, pour reprendre la terminologie d'Edgar Morin, au passage d'un « compliqué » formalisable à un « complexe » empreint par essence d'incertitude.