Note de presse

Novembre 2006

IDEM PER IDEM
GOUVERNANCE ET PERFORMANCE

« Le Dirigeant de demain »
face à la crise du management :

Anticiper et déceler les premiers signes,

Résoudre la crise,

Capitaliser sur le changement et en faire un facteur de croissance.

Les crises en entreprises sont nombreuses et créent des situations particulièrement inconfortables voire dangereuses. Le phénomène est pourtant naturel et gage de vitalité pour l'entreprise. Puisque au long de la vie de l'entreprise les crises se succèdent, le dirigeant doit passer maître dans l'art de les anticiper et d'accompagner le changement qu'elles génèrent.

Selon les résultats d'une étude exclusive **IDEM PER IDEM*** sur « **LE DIRIGEANT DE DEMAIN** » et, plus précisément, sur la question « **COMMENT GERER L'AXE CRISE-PERFORMANCE DU MANAGEMENT ?**»

- **89 %** des entreprises sont au **stade premier** de la **crise** (*le climat est lourd et orageux*) et l'ignorent.
- **68 %** des dirigeants **ne sont pas attentifs aux signaux faibles** de l'entreprise et sont susceptibles de provoquer l'éclatement de la crise plus rapidement **:** passage du stade 1 (*crise larvée et insidieuse*) au stade 2 (*crise déclarée, ouverte*).
- Plus le **dirigeant** est **consensuel** dans son style de management**,** plus les **conflits** sont **violents.**
- Des **facteurs** qui accompagnent la crise :
  - Le **dirigeant** est **peu transparent** en ce qui concerne les changements à venir (*culture, organisation*)
  - Il ne **privilégie pas** la **diversité** dans les profils de ses collaborateurs (*consanguinité d'études, sociale, …*)
  - Sa **Gouvernance de soi** est **défaillante**
- **L'intelligence politique** et **relationnelle** du **dirigeant** est en soi un puissant **élément d'anticipation**, de **contrôle** et de **pilotage** de la crise

***Méthodologie** : enquête réalisée par IDEM PER IDEM, du 1er octobre 2005 au 25 octobre 2006, sur la base d'un questionnaire adressé à 258 Directeurs Généraux d'entreprises réparties par taille (PME-PMI de 50 à 249 salariés et Grands comptes de 1000 à 5000 salariés) et par secteur (banques d'affaires et de réseau, industrie, agro-alimentaire, services).*

Crise insidieuse ou crise ouverte, les origines des crises en entreprises sont multiples (*internes à l'entreprise : clans, rivalités, motivation déficiente, résistance aux évolutions, … / externes : acquisition, fusion, trans-culturalité, croissance, nouvelle concurrence, guerre des prix, …*).

Afin que **« le dirigeant de demain» soit un passeur de crises**, il doit :

λ Anticiper et déceler les premiers signes

La majorité des dirigeants sont focalisés « problèmes ». Ils voient seulement la face apparente de la crise (*tensions, soucis, conflits, …*) et rarement **sa face cachée** qui est justement **son côté faste**.

Etre le dirigeant qui mène l'entreprise d'aujourd'hui vers celle de demain, c'est savoir vivre la crise comme une opportunité : en déceler les prémisses (*indices de blocage, malaises trans-culturels, …*), agir avant qu'elle n'éclate, capitaliser dessus… Car, **pour ceux qui cherchent le pouvoir durable, c'est une occasion unique de le consolider.**

λ Résoudre la crise

Résoudre la crise exige de **réagir sans tarder.**
Des capacités spécifiques s'acquièrent avec l'expérience et un entraînement tout au long du processus de transformation de la crise.

L'objectif majeur de ce processus est **d'aligner les 3 éléments moteurs de l'entreprise :**

- **les hommes,**
- **le management,**
- **l'organisation**.

En travaillant individuellement ou en équipe sur les **3 gouvernances :**

- **Gouvernance de soi** (triangle identitaire du dirigeant : fonction, métier, personne),
- **Gouvernance de l'entreprise** (triangle identitaire de l'entreprise : crises, culture, moyens),
- **Gouvernance de l'interaction** (triangle identitaire de l'interaction : relation, forme, contenu),

Ces acteurs (*hommes, management, organisation*) sont amenés de **l'état de crise** à celui de **désaccord** puis d'**accord**.

λ Capitaliser sur le changement et en faire un facteur de croissance

La résolution obtenue au niveau du Comité de Direction se répand sur l'ensemble de l'organisation par un effet de cascade dynamique et bénéfique. Les effets de la crise sont alors inversés, l'organisation dans son ensemble rentre dans une nouvelle phase et devient une **équipe championne forte d'un nouvel esprit de corps.**

La crise résolue renforce le corps social et, en conséquence, augmente la rentabilité de l'entreprise et la valeur des actifs

Mais tout cela ne consiste pas seulement à en sortir meilleur, plus fort, grandi. Le dirigeant doit renforcer ses compétences qui permettent d'en sortir par le haut et capitaliser. Ainsi ce passeur doit se munir des **quatre clés de la performance d'équipe**, c'est-à-dire :

1• L'intelligence relationnelle pour créer l'esprit de corps

L'intelligence relationnelle est une véritable compétence de leadership. Cette capacité du Dirigeant à mobiliser et à « attacher » est évidemment essentielle. Cela signifie que le Dirigeant a la faculté de prodiguer à l'équipe l'envie de donner le maximum pour son patron.
C'est le ciment de base qui crée et perpétue l'identité des groupes humains ; mais cela n'est pas suffisant en soi pour assurer la **performance durable** (*De même, dans un sport collectif, la bonne ambiance et l'admiration pour le capitaine ne suffisent pas à une équipe pour devenir championne*). Le groupe a besoin de savoir où il va et comment.

Jusqu'à 2006, c'est **l'esprit de corps** avec son « Suivez-moi ! » (*Suivre le supérieur hiérarchique avec qui on a une relation personnelle*) qui garantissait le bon comportement et la performance du groupe.

2• L'intelligence politique pour faire partager sa vision

Apprendre à « faire autre chose » ou « faire autrement » pour s'en sortir, au lieu de « faire plus de la même chose ». L'intelligence politique permet de **renforcer sa capacité « d'influence »** à un moment où il faut faire partager sa vision, **développer le dialogue, respecter le Code Ethique et fédérer vers l'objectif global** en prenant en compte les intérêts de groupes différents.

3• L'intelligence organisationnelle pour que chacun trouve sa place

La fédération des cœurs et des esprits vers l'objectif commun ne suffit pas. Tout l'art consiste à recueillir enthousiasme et motivation dans une division des tâches et des responsabilités qui laisse chacun entièrement conscients du rôle précis qui le motive pour être ensuite entièrement autonome dans l'action.

La représentation d'une telle organisation est celle de l' « **organigramme à l'envers** » :

- L'**objectif**, placé **au centre**, forme **la cible vers laquelle le rôle concret de chacun se focalise**,
- La **hiérarchie** (ou l'encadrement), située **autour**, constitue **le cadre des actions**, c'est-à-dire ce qui arbitre entre les moyens, les risques, l'éthique, …

4• L'intelligence trans-culturelle pour cultiver la différence et le dialogue social

Les difficultés trans-culturelles entre origines nationales, formations étudiantes différentes, sexes, âges, strates sociales, … sont générateurs de tensions, conflits et crises, d'où la nécessité de développer la compétence correspondante pour **gérer les différences culturelles, cultiver la diversité et renforcer la culture interne fédératrice et le dialogue social.**

Ayant ainsi capitalisé sur l'immense énergie dégagée par la crise, la hiérarchie peut enfin s'écrier :

« En avant ! »,

certaine que l'objectif nouveau sera servi par chacun de manière autonome et performante.

RELATIONS PRESSE :
BRIGITTE HUGUET
71, rue du Cardinal Lemoine 75005 Paris
☎ 01 46 34 78 61 Fax 01 40 46 04 12
✉ brigitte.huguet@wanadoo.fr

IDEM PER IDEM
33 rue Galilée 75116 Paris
Tél : 01 44 43 53 72
e-mail : contact@idem-per-idem.com

R.C.S. PARIS B 400 879 607