

KEL

# EXEL

Leaders

L'ESPRIT POSITIF DES MANAGERS MODERNES

39

septembre 2007

## Aviation

Après le salon Ebace

## Prévoyance

Qualité du système

Prévoyance suisse

## Psychologie

Passer ses idées sans

Importer en dictateur

## Sciences

Par la nature peut rapporter gros

## Environnement

2000 watts

## Économie

Or suisses en or massif

## Énergie

Mise sur une expansion musclée

## Innovation

Glider nouveau transport urbain nomade

## Sortir

Les bonnes adresses



## Anniversaire

La Speedmaster le mythe a 50 ans. p.10

## Kimi Raikkönen

Ambassadeur de TAG Heuer présent au circuit Paul Ricard HTTT pour un event hors du commun. p.52

# 4P POUR REPRENDRE CETTE ANNÉE À BRAS LE CORPS

Les mécanismes de défenses sont nombreux, les stratégies de réactions aux crises aussi. Saisir les crises pour recentrer les priorités, mieux vaut tard que trop tard!

## **P comme «Peur»**

Des deux peurs fondamentales de l'humain (à notre connaissance), nous retons régulièrement dans nos articles celle du vide. Si le vide physique n'a plus à faire ses preuves quant à ses effets sur la psychologie et la physiologie humaine, les autres déclinaisons du vide sont tout aussi influentes sur l'individu: la question sans réponse, le manque de repères, le non-fonctionnement brutal d'un modèle alors expérimenté jusque-là, etc.

Les événements face auxquels nous sommes invités à agir sont un bon cas d'école.

En effet, nous sommes confrontés à un binôme peu confortable pour l'humain: «que va-t-il se passer» (vide) et «comment innover pour enrichir mes stratégies puisque mes anciennes recettes sont mises à mal?» (re-vide).

Les mouvements de doutes et de questionnements soulevés par bon nombre d'entre nous ne devraient pas uniquement chercher à «faire tomber les méchants», mais surtout à recentrer l'essentiel des institutions de demain. Nous ne sommes pas convaincus que de rappeler «les anciennes» règles ou les «anciennes crises» suffise à faire survivre un système mort-né depuis des années. Il est définitivement fa-

cile de critiquer les méfaits d'un système. Nous sommes face à un double vide: la vision faible ou inexistante et les réponses. Le défi demeure dans le partage d'une vision qui manque encore aujourd'hui, en tout cas dans la majorité de nos structures et institutions: quel modèle de société a-t-il le plus de chance de vivre (économique, sociale, réelle, virtuelle, spirituelle)?

Quelles interactions sont-elles nécessaires entre ces modèles?

Si ces questions sont probablement bonnes, elles revêtent le manteau terrible de l'inconnu: ce vide terrible face auquel nos compétences sont encore bien discrètes.

Où sont ces leaders d'idées... Comment les entendre...

## **P comme «Perspicacité»**

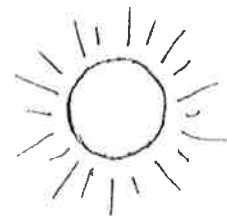
Face à un changement important, nos repères habituels sont remis en cause et parfois sont même inutiles. Lorsqu'ils sont établis de manière par trop pragmatique et concrète, ils en deviennent fragiles lors de crises. Les décisions deviennent alors protectionnistes, émotionnellement orientées et souvent trop tournées vers le passé et le court terme.

La difficulté à relever en cas de crise est

d'anticiper des changements qui non seulement vont soutenir la gestion du court et moyen terme, mais de plus qui préparent le futur. Trop souvent on «répare» sans mettre en cause la conception originale. La conséquence à terme en est un affaiblissement du système que l'on veut pourtant sauvegarder.

La métaphore mécanique est un exemple parmi d'autres: si un élément mécanique de freinage d'un bolide casse, nous n'avons jamais vu une écurie simplement réparer, mais elle va immédiatement aborder la conception pour vérifier comment profiter de cette casse pour améliorer le profil de la prochaine pièce. Comme nous observons cette propension à vouloir aller toujours plus vite dans de nombreux domaines, pourquoi n'adopte-t-on pas cette stratégie pertinente?

Nous pourrions imaginer des investissements intangibles, non soumis aux fluctuations des bourses actuelles et pourtant facteur d'influence majeur: les talents humains et les contributions de chacun aux transformations nécessaires des systèmes. Nous parlons bien de transformation et pas d'adaptation. Générer ainsi des dynamiques naturelles durables nécessite une refonte importante de certains modèles de



# POUR CONCLURE PRIORITES PERSPICACITE PEUR

management ou de gestion des ressources humaines fatigués et pourtant encore très utilisés.

## **P** comme «Priorités» constructives

Bousculé par des inquiétudes et des risques de «morts» économiques, nous sommes donc humainement tentés de réagir en termes de survie. Si nous ne pouvons que saluer ce réflexe bien nécessaire, nous regrettons que l'énergie engagée dans ce processus ne soit pas utilisée pour aborder un peu plus loin les solutions essentielles «constructives».

Sans parler à nouveau de l'importance des Visions, Valeurs d'entreprises, Missions fortes, qui soulagent la réalisation des vraies priorités futures, nous pouvons souligner le potentiel important des «justes décisions» en situation de crise.

La «Priorité», de quel ordre? Là repose

tout le problème des réactions en cas de crise. La priorité est censée, selon nous, préparer en premier lieu l'entreprise ou la structure à affronter les nouveaux enjeux futurs. Elle doit donc identifier non seulement les points faibles du jour, mais aussi créer les liens avec la transformation utile pour demain. L'exemple basique de l'entreprise qui cesse toute communication parce que ses affaires vont moins bien illustre la priorité «réparatrice» mais pas «constructive». L'autre exemple d'une société qui licencie (si elle n'a pas d'autres solutions, et pour autant qu'elle licencie «juste»!) ET revoit son mode de management à l'occasion d'une crise pour encore mieux agir dans les années futures est plus proche d'une priorité «constructive».

Aborder la problématique sous cet angle revêt un aspect difficile: celui d'identifier que dans la crise, des projets déjà en cours

ne sont que «réparateurs» (dans le meilleur des cas...), voir une charge morte qu'il vaudrait mieux geler pour se concentrer sur des nouvelles exigences de productivité et d'efficacités. Il s'agirait alors de choisir la perte du projet «passif» engagé pour favoriser un nouveau projet qui contribuerait plus à des transformations utiles. Double courage demandé aux actionnaires et dirigeants... et probablement élargissement des indicateurs utilisés.

## **Pour** comme «Pour conclure»

Ce propos nous apparaît bien peu réaliste fort des constats des comportements observés ces dernières semaines par quelques «dirigeants bien peu créatifs», pardon, disons «humains inquiets»! Mais ne dit-on pas que la créativité ne peut reposer que sur des bases réelles et solides? ■