



Edito

Diriger, c'est développer trois intelligences.

Diriger une entreprise, la « conduire » comme on le dit parfois, suppose de maîtriser trois approches : l'environnement dans lequel l'entreprise opère, les sciences de gestion et ce qui a trait aux hommes et aux organisations (ce que nous appelons les sciences sociales).

Diriger, en ce début de troisième millénaire, est fort différent de ce qu'il était il y a 25 ans. Et ce, pour une raison très simple : le monde a considérablement changé et les outils pour l'appréhender ont également considérablement changé. Depuis plus de 15 ans les membres du cabinet AD observent, étudient, pratiquent cette responsabilité des dirigeants qui se situe au croisement de la réflexion et de l'action. Les acteurs du monde, les personnes qui travaillent dans nos entreprises individuellement et collectivement ont été éduqués après les années 80, les structures mentales des consommateurs sont en transformation rapide et profonde. Diriger aujourd'hui suppose donc une révolution mentale permanente.

Notre cabinet, grâce à l'expérience qu'il construit par son travail de veille et ses missions d'accompagnement opérationnel développe des outils pour l'entreprise d'aujourd'hui. Ces outils sont conçus pour l'entreprise en tenant compte de la révolution des sciences et des mentalités que nous connaissons. Ils permettent de développer les trois « intelligences » essentielles à l'entreprise :

- l'intelligence « substantielle » (=connaître),
- l'intelligence « procédurale » (=agir),
- et l'intelligence collective (=développer conjointement la cohérence et la cohésion).

Sachant que l'innovation est la résultante de ces 3 intelligences.

Avec cette « Newsleader » nous avons le désir de vous faire partager notre passion : vive le futur, car « s'il n'est plus ce qu'il était », il est l'espace temps de notre vie et nous le construisons par nos actes.



Dominique Schmauch
Directeur
Averroès Développement

L'actualité dans la presse :

Leadership

The new deal at the top

Yves L. DOZ, Mikko KOSONEN, *Harvard Business Review*, June 2007, pp 98-104

Pour piloter les stratégies souples et les changements de business models rapides que nécessite la concurrence mondiale, et ce, sans traumatismes majeurs, il faut un nouveau type de dirigeants qui fonctionnent de manière également souple et rapide. Ces « nouveaux dirigeants » responsabilisent collectivement leurs troupes en vue des résultats, bâtissent des business units interdépendantes et favorisent leurs collaborations de façon fréquente, informelle et ouverte. Voilà bien des défis à « l'ordre ancien », fait de responsabilité individuelle, de stratégies indépendantes des business units, de contrôles financiers et qu'il est difficile de changer. Pour mettre en oeuvre ce modèle intégratif, les auteurs proposent ainsi quelques solutions : par exemple en donnant à un dirigeant la responsabilité formelle, non d'une business unit, mais de différentes étapes de la chaîne de la valeur de l'entreprise, ainsi qu'IBM ou Nokia l'ont fait.

Stratégie de l'entreprise

Finding your next core business

Chris ZOOK, *Harvard Business Review*, April 2007, pp 66-75

L'évolution des marchés est telle qu'il faut changer de plus en plus souvent de stratégie. Mais quand ? Et pour quelle autre ? Au lieu de regarder par-dessus la barrière pour voir si l'herbe y est plus verte, Chris Zook nous montre qu'un examen attentif de notre business peut nous révéler des richesses inattendues, cœur de métier d'une nouvelle stratégie. Il nous dit d'abord comment établir le diagnostic des signes avant-coureurs de faiblesse relatifs aux clients, aux principales différenciations, aux sources de profit, aux capacités et à la culture organisationnelle de notre business. Puis il passe au stade de la régénération de la stratégie en identifiant trois types de richesses cachées au sein de notre entreprise : des pans de business sous-évalués, une meilleure connaissance des clients et des ressources inexploitées, dont il suffit ensuite d'évaluer la faisabilité.

Gestion des Ressources Humaines

La gestion d'une équipe Internationale

Le Journal du net, 3 avril 2007 (<http://management.journaldunet.com/dossiers/0704181-managementinterculturel/index.shtml>)

C'est sur la question du « choc des cultures » qu'achoppe la réalité de la gestion d'équipes multiculturelles et de surcroît à distance. Ce dossier aborde de façon concrète dans un premier temps la gestion de collaborateurs étrangers : quelles pratiques mettre en oeuvre pour harmoniser des processus sans altérer les cultures ou même renier les spécificités culturelles ? Puis il examine la manière de souder des équipes à distance. Témoignages et conseils.

The leadership team

Stephen A. MILES, Michaël D. WATKINS

Harvard Business Review, April 2007, pp 90-98

Malgré la structure unitaire de la direction dans les grandes organisations, les membres de l'équipe dirigeante ont souvent des rôles différents et complémentaires. C'est même recommandé ... Après tout, « personne n'est complet » ! L'article analyse la constitution, les objectifs, les avantages et les dangers de ces équipes. La complémentarité peut se manifester dans quatre domaines : les tâches, l'expertise ou la manière de traiter l'information et les rôles sociaux de chacun. Mais elle présente des risques : moyens ou objectifs incompatibles, perte de complémentarité à l'occasion du départ de l'un des membres, en particulier au moment de la succession. En respectant quelques principes, on peut réduire ces inconvénients. Par exemple en ayant une vision et des intérêts communs, une bonne coordination entre les membres et surtout une confiance réciproque. Beaucoup d'exemples émaillent ce texte.

Les événements Averoès Développement:

Prochaines conférences

- ✓ **Mardi 16 octobre 2007** : Rôles du leader et réussite collective
 - ✓ **Mardi 4 décembre 2007** : La fonction prophétique du leader
- Inscrivez vous dès maintenant : info@averroes-developpement.fr

Inauguration à Suresnes

Le 4 juillet, à l'occasion de l'inauguration des nouveaux locaux d'Averoès Développement, s'est ouvert le nouveau cycle de conférences de Dominique Schmauch, *La valse à trois temps du leader*. Le thème abordé, *Leadership & outils de la dynamique de groupe*, a permis de développer quatre thèmes principaux :

- ✓ Concepts historiques & écoles de pensée
- ✓ Rôles du leader dans la catalyse de l'équipe
- ✓ Conditions de cohésion et de performances collectives
- ✓ Outils et démarches au service du leader

Une fois les curiosités satisfaites, un buffet fut dressé pour l'occasion dans le jardin. La dynamique de groupe passe aussi par la convivialité !



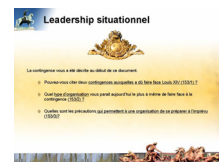
ICARE 360 © : Un nouvel outil de développement de la dynamique de groupe

Développement de la dynamique de groupe et formation au leadership à l'occasion d'une promenade dans une période de l'histoire (le XVII^e siècle) et travaux sur :

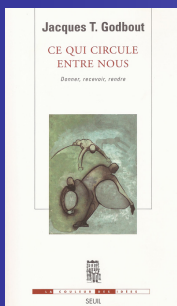
- ✓ l'art de rassembler,
- ✓ l'art de faire face à la contingence,
- ✓ l'art d'adapter l'organisation à un environnement changeant,
- ✓ l'art d'appréhender la complexité des mécanismes du leadership en entreprise.

Dans le cadre prestigieux des jardins du Château de Versailles, les participants sont regroupés en équipes avec pour objectif de déceler les clefs du pouvoir, réparties au sein des différentes fontaines.

Durée : 1 à 2 jours. Groupes de 10 à 200 personnes.



Un ouvrage de référence :



Ce qui circule entre nous, Jacques T. Godbout, Seuil, 2007, 395 p, 23 euros

Le dernier ouvrage de Jacques T. Godbout est l'aboutissement d'un travail de recherche sociologique de dix ans, s'appuyant sur une solide méthodologie de chercheur, de nombreuses références internationales étayées par des recherches empiriques dans de nombreux domaines, sur une question ignorée des économistes : la place du don dans notre société moderne. Le résumer serait en perdre la richesse et tout l'intérêt. Essayons d'en donner quelques points forts tout de même. Traditionnellement réservée à l'anthropologie et de l'ethnologie, l'étude du phénomène du don a été appréhendée par les sociologues. Pas tous : ainsi est né le mouvement MAUSS, Mouvement Anti Utilitariste en Sciences Sociales, beau clin d'oeil à Marcel Mauss, le célèbre sociologue élève de Durkheim, qui s'est justement intéressé à la signification sociale du don dans les sociétés tribales, sans toutefois faire lui-même d'études de terrain. Jacques T. Godbout, lui, en bon scientifique, part de l'observation. Envahie par la pensée marchande, potentiellement unique, notre société voit, parallèlement, se développer le bénévolat et toutes sortes d'actions gratuites.

Aiguillonné par cette contradiction, il s'est attaché à l'analyse des modes de circulation des choses ... quand elles ne passent pas par le marché. Contrairement à l'échange, le « don est un bien qui ne fait pas l'objet d'un contrat », définition simplissime qu'il complète en précisant que c'est aussi « tout ce qui circule entre les hommes résultant du lien social, que ce soit réel ou symbolique. » C'est donc à la fois tout ce qu'on peut compter ET tout ce qui échappe aux chiffres.

Après l'exposé du modèle mécaniciste et utilitariste d'Adam Smith, de ses apports et de ses insuffisances, Jacques T. Godbout fait une analyse critique approfondie de tous les modèles fondés sur l'intérêt. Dans ce contexte, le don apparaît comme une distanciation par rapport au marché, au contrat et même à la loi, une sorte d'aberration.

En introduisant la distinction entre ce qui circule et le sens de ce qui circule, Jacques T. Godbout fait oeuvre de clarification. Et permet de sortir de la logique utilitariste. A partir d'une riche observation de ce qui se passe dans les familles, dans le bénévolat ou le don d'organes, il démontre que le don est ce qui fait que la relation sociale devient un lien social. On aura compris la force du terme lien par rapport à celui de relation ... Le lien ligote, le lien oblige. Il oblige à recevoir, même si on n'a rien demandé : comment accepter un don sans nier le receveur ? Un « vrai » don selon Jacques T. Godbout oblige donc à rendre, mais laisse la liberté au receveur de rendre ou ne pas rendre. Par le don, on entre dans un cercle vertueux, le « cycle du don », créateur de lien humain, de plus d'humanité. C'est la « dette positive ». Cette affirmation, en rupture avec bien des idées reçues, nous propulse dans un monde à dynamique circulaire et non plus linéaire. C'est la grande originalité de Jacques T. Godbout. Un bien beau livre que nous avons aimé chez Averoès Développement, nous qui sommes spécialisés dans l'accompagnement de la conduite du changement, pour ce renversement de paradigme et la grande rigueur intellectuelle et méthodologique de son auteur.

Jacques T. Godbout est professeur émérite-chercheur à l'Institut de la Recherche scientifique de l'université du Québec (INRS) et membre du conseil de direction de la Revue du MAUSS.

En Chantier :



Philippe Moyen
Consultant Senior

[Maryse Vassout](#) et [Mathieu Naudin](#) interviennent actuellement dans la **conduite d'opération de retournement** dans le milieu **de l'éducation privé et associatif**.

[Philippe Moyen](#) conduit une **mission d'alignement** dans le domaine des **assurances**.

[Liliana Ballaré](#) développe la **Gestion Prévisionnelle des Compétences** en **milieu industriel**.

Averoès a été invité pour un cycle de conférences pour les dirigeants marocains à Casablanca. Plusieurs thèmes ont été développés : **décider dans un monde incertain, leadership et management du troisième millénaire, éthique et leadership**

[Claire Schmauch](#) dirige deux cours à l'Institut International du Management au CNAM en 2007 - 2008 en **Organisation & Team Dynamics** et en **Human Resources in Consulting**.