



2012: «SE RECENTRER SUR LE LEADERSHIP ET SA STRATEGIE»

Leadership masculin et féminin : réalité ou fantasme ?

Les « qualités » du leader dépendent de la situation à laquelle il doit faire face et de la culture qui porte cette situation. Ces « qualités » donnent lieu à des représentations fixées par la culture dominante. La représentation, c'est l'image qu'on se fait de quelque chose. On n'a pu, voire presque pas, de représentations spontanées. Elles sont le plus souvent le fruit des filtres et associations d'images que l'on a pu se construire dans un contexte culturel donné. Elles sont essentielles mais peuvent être perverties. C'est le cas notamment lorsque ces représentations se fondent sur un unique critère descriptif et globalisant (les petits, les grands, les chauves...). Il convient alors de revenir au factuel pour démonter de telles représentations.

La question du leadership ayant principalement été abordée dans le cadre militaire, la représentation communément admise du leader idéal est celle du chef de guerre à la virilité certaine. Cette représentation n'est pas dépourvue de pertinence en ce qu'elle renvoie à une action guerrière : décider, voire s'immerger dans la bataille ; mais elle est en même temps désuète en ce qu'elle tend à assimiler le genre (masculin/féminin) à l'action. Or, dès 2000 avant Jésus Christ, dans le premier traité de leadership connu à ce jour Les devoirs du vizir, il apparaît que c'est bien l'action qui fait le leader. Sa première responsabilité, la justice, consiste à donner une place à chacun. Il n'est pas



La vie d'Hatshepsout, première reine connue de l'Égypte antique, témoigne, probablement pour la première fois, de ce qu'une femme a pu exercer les plus hautes responsabilités avec un succès certain (Intérieur du Mastaba du vizir Ptahhotep)

question de caractère masculin ou féminin mais bien de valeur politique. La vie d'Hatshepsout, première reine connue de l'Égypte antique, témoigne, probablement pour la première fois, de ce qu'une femme a pu exercer les plus hautes responsabilités avec un succès certain. Peut-être n'a-t-elle pas brillé par ses succès militaires comme nombre de ses prédécesseurs ou de ses successeurs mais c'est avant tout parce qu'elle a choisi de se concentrer sur le développement du commerce de la Haute et de la Basse Égypte. Les sceptiques mettront en exergue la présence avérée d'un conseil masculin pour l'accompagner dans ses décisions. C'est à la fois oublier que les décisions étaient tranchées par la reine et là encore, faire appel à des représentations simplistes. On loue le génie des Hewlett et Packard, des Gates et Allen et autres grands couples d'hommes entrepreneurs qui ont eu l'intelligence de s'associer pour atteindre la réussite qu'on leur connaît. Est-ce intellectuellement honnête de considérer, lorsque ces couples sont mixtes, que la femme, forcément faible, aura eu besoin d'un soutien masculin pour connaître un destin glorieux ?

La gestion de crise au féminin

Au-delà de l'égalité de compétences dans une situation de stabilité donnée, il faut insister sur le fait que la gestion des situations de crise n'est pas l'exclusif du genre masculin.



La gestion des situations de crise n'est pas l'exclusif du genre masculin (William Etty, Jeanne d'Arc à la sortie d'Orléans, repoussant les Anglais)

question de caractère masculin ou féminin mais bien de valeur politique. La vie d'Hatshepsout, première reine connue de l'Égypte antique, témoigne, probablement pour la première fois, de ce qu'une femme a pu exercer les plus hautes responsabilités avec un succès certain. Peut-être n'a-t-elle pas brillé par ses succès militaires comme nombre de ses prédécesseurs ou de ses successeurs mais c'est avant tout parce qu'elle a choisi de se concentrer sur le développement du commerce de la Haute et de la Basse Égypte. Les sceptiques mettront en exergue la présence avérée d'un conseil masculin pour

l'accompagner dans ses décisions. C'est à la fois oublier que les décisions étaient tranchées par la reine et là encore, faire appel à des représentations simplistes. On loue le génie des Hewlett et Packard, des Gates et Allen et autres grands couples d'hommes entrepreneurs qui ont eu l'intelligence de s'associer pour atteindre la réussite qu'on leur connaît. Est-ce intellectuellement honnête de considérer, lorsque ces couples sont mixtes, que la femme, forcément faible, aura eu besoin d'un soutien masculin pour connaître un destin glorieux ?

La féminisation de la marine militaire en est un bon indicateur. Depuis que les femmes sont présentes à bord des bâtiments, le constat est largement positif. La vie a été pacifiée. Il y a moins de conflits, moins de chocs. En France, les femmes furent privées de couronne par le détournement des lois saliques ("Il est curieux qu'une loi ne soit connue que par le seul article qui n'y figure pas" nous rappelle Eliane Viennot) mais un certain nombre de régentes eurent à prendre en charge les affaires de l'État. Ainsi la mère de Louis XIV, Anne d'Autriche, assistée de Mazarin, affronta la Fronde et parvint à prévenir l'éclatement du pays dans une période de tensions fortes.

Editorial

Bonne année 2012!

L'année 2011 fera probablement partie des années très difficiles de l'épopée humaine depuis la fin des Trente Glorieuses. Les pronostics et échanges des Essentiels de la finance organisés comme chaque année par la Banque Cantonale de Genève (BCGE) au dernier trimestre 2011, ont insisté sur l'étendue et la profondeur de la crise que nous traversons. Les États n'ont pas pris, dans les années précédentes, les dispositions propres à faire face à un monde en profonde mutation (autrement dit « ils n'ont pas fait de stratégie »).

La crise qui met à mal le monde (l'une des plus profondes depuis la préhistoire de l'Homme) rend inefficace tous les schémas de pensée qui ont fait la gloire « occidentale » des Trente glorieuses et sur laquelle beaucoup d'esprits tentent encore de surfer.

Si 2011 a été l'année de tous les éclatements, associée à une profonde mise en cause de ces modèles « occidentaux », faisons le vœu que 2012 voit naître des représentations propres à servir de repères dans cette mutation mondiale.

Depuis dix ans, notre cabinet conçoit et met en œuvre des concepts et des outils opérants dans ce nouveau monde dans le domaine de la stratégie, de l'intelligence collective et du leadership distribué.

Car, s'il appartient aux entreprises de comprendre les nouveaux paradigmes, d'inventer les nouvelles règles du jeu, de mettre en place les nouveaux systèmes d'interactions à même de faire face à cette transformation radicale des sociétés, il est de la responsabilité des conseils en stratégie, d'innover et de mettre à disposition les moyens de faire face à l'incertain.

La diversité et l'altérité commencent dans l'entreprise. C'est le sens que nous avons voulu donner à cette Newsleader, en reprenant les thèmes évoqués chez McKinsey (Bureau de Paris) et chez Casino à propos des féminins du leadership : "chacun crée la réalité qu'ensuite il subit", il nous appartient plus que jamais de « créer la réalité de demain » et de ne plus nous attarder sur la représentation que nous avons de celle d'hier.

Que 2012 soit pour chacun d'entre vous l'année du passage effectif dans ce nouveau millénaire.

L'équipe Averroès-Développement

* P. Watzlawick, une réflexion classique du constructivisme

La sous-représentation des femmes

Platon, avec le mythe de la caverne, avait déjà suggéré que le réel n'est pas accessible à l'homme et qu'il n'en a qu'une représentation. Roland Barthes au Collège de France, dans son séminaire « vivre ensemble » a magnifiquement illustré que la représentation que nous avons d'une situation est très variable selon que nous l'abordons avec crainte ou avec désir. Si



Selon Roland Barthes les représentations de chacun varient selon qu'elles sont établies selon la crainte ou le désir de l'intéressé. (représentation de l'allégorie de la caverne de Platon)

l'on veut comprendre la faible proportion de femmes dans la gouvernance des entreprises, hier comme aujourd'hui, il faut s'intéresser à l'histoire de la société française. Notre société est le fruit de collisions entre les mondes romains et barbares. Si le monde romain n'a pas brillé par son égalitarisme, la place des femmes était bien plus enviable de l'autre côté du Rhin. C'est grâce à elles que l'Eglise Catholique a pu s'imposer en Europe. Elles ont été bien mal payées en retour et subirent une véritable diabolisation à la fin du moyen-âge. Les hommes, régulièrement, confrontés à des situations difficiles et face au doute, les contestent, voire en font des boucs émissaires. Eliane Viennot montre bien dans son ouvrage La France, les femmes et le pouvoir comment leur position, dans la société française, a régressé considérablement une fois que l'Eglise a réussi son implantation. Le constat de la sous-représentation des femmes, aujourd'hui encore, est alarmant. Dans la fonction publique et notamment l'enseignement où elle représente plus de 60 % des effectifs, elles sont très largement sous-représentées dans les postes décisionnels alors que sur trois personnes achevant un cycle d'études supérieures, deux sont des femmes. La sociométrie permet de mettre en évidence un paradoxe surprenant : quel que soit le pays considéré, la population souhaite majoritairement une société plus humaine mais n'aspirent pas à plus d'égalité homme-femme (Etude Globe, Culture leadership, and Organisations, Sage Publications 2004). Ce constat vaut également dans les pays les plus progressistes même s'il y est moins flagrant (nord de l'Europe, culture anglo-saxonne).

Le rôle déterminant des empreintes cérébrales

Une émission de télévision récente sur M6 (E=M6 du 4 septembre 2011) illustre le rôle des représentations. On montre le film d'un même bébé en pleurs à deux groupes de personnes constitués aléatoirement d'hommes et de femmes. Le premier groupe, à qui on a dit qu'il s'agissait d'une fille est interrogé sur les ressentis de l'enfant. Les individus de ce groupe voient le bébé apeuré, en détresse et laisse entendre leur envie de le rassurer. Au deuxième groupe, on prétend qu'il s'agit d'un garçon. Pour eux, ce bébé est en colère ou frustré. Ceci démontre que ce n'est pas la réalité de l'enfant en pleurs qui est pris en compte mais la représentation fabriquée par le cerveau à partir de l'information préalable qui lui est donnée.

Une deuxième expérience, plus ancienne et portant sur des rats avait déjà mis en évidence l'effet du conditionnement d'un ou plusieurs individus par une simple information (Cf. l'expérience de Rosenthal). On confie plusieurs rats à des scientifiques en leur assurant que ces rats ont été sélectionnés avec soin afin de dégager un groupe d'« intelligence » supérieure à la moyenne. Les scientifiques parviennent à leur inculquer des tours divers et variés. A un autre groupe de scientifique, on confie un même nombre de rats, en prétendant cette fois ci que ces rats ont une « intelligence » inférieure à la normale. Après l'expérience, ces scientifiques sont dépités, ils n'ont rien pu apprendre aux rats.

On observe donc qu'à partir d'éléments factuels identiques (un groupe de rat sélectionné de manière aléatoire) mais en formulant des hypothèses

différentes, les conséquences de l'interaction humaine sont radicalement différentes. La possibilité de faire des associations libres est certes une composante essentielle de l'intelligence humaine, encore faut-il que ces associations ne résultent pas d'erreur d'aiguillage qui trouve leur origine dans une représentation erronée d'une situation.

Ces deux expériences mettent en évidence, en ce qui concerne les femmes, le risque de s'enfermer dans une représentation irréaliste proche du fantasme voire du délire. Deux extrêmes se confrontent alors dans l'inconscient collectif : la figure de la vierge et celle de Jeanne d'arc. Dans le premier cas, on se borne à la vision sublimée qui a submergé le monde occidental, dans le second cas on se cantonne à l'exception qui confirmerait la règle avec de plus le doute systématique (bien que totalement infondé) : a-t-elle vraiment existé ?

Leadership, charisme et paranoïa

Le leader doit anticiper et accompagner le changement. Dans la littérature anglo-saxonne, on remarque l'importance accordée le plus souvent au caractère, rarement aux compétences. Un certain nombre d'ouvrages américains, pour traiter la question du « leadership transformationnel » et du « laisser-faire », adoptent une approche comportementaliste. Une place de choix est faite au concept de charisme.



Selon Max Weber, le charisme est "la croyance en la qualité extraordinaire [...] d'un personnage, qui est, pour ainsi dire, doué de forces ou de caractères surnaturels ou surhumains"

Le charisme y est envisagé comme une qualité, au demeurant très masculine. Or, ce terme, d'origine grecque, a d'abord été employé en théologie ; dans Saint Paul, kharisma (du grec χάρισμα) est un don accordé par l'Esprit-Saint à un individu ou à un groupe. D'après le sociologue Max Weber, le charisme est "la croyance en la qualité extraordinaire [...] d'un personnage, qui est, pour ainsi dire, doué de forces ou de caractères surnaturels ou surhumains ou tout au moins en dehors de la vie quotidienne, inaccessible au commun des mortels ; ou encore qui est considéré comme envoyé par Dieu

ou comme un exemple, et en conséquence considéré comme un « chef ». Enfermé dans cette croyance, le leader se veut super leader à l'image du chevalier affrontant le dragon. Il est censé être parfait et omnipotent. Comme il ne veut pas renoncer, il se comporte en leader toxique et verse dans la paranoïa, détruisant les autres plutôt que de voir son infaillibilité questionnée.

La qualité essentielle du leader ne tient pas du charisme « surnaturel ». Il faut contester l'idée selon laquelle il s'agirait d'une vertu innée que certains possèdent et d'autre non. Toute l'histoire démontre que le leadership s'enseigne.



La qualité essentielle du leader ne tient pas du charisme mais plutôt de ses capacités cérébrales dont l'abduction (notamment pour le stratège)

Du caractère aux émotions

Au-delà du caractère, une autre représentation erronée a la vie dure : les femmes contrôlèrent moins bien leurs émotions. Ce postulat est sans intérêt et faux de surcroît. Ce n'est pas tant pour une personne le contrôle de ses émotions qui importe que leur reconnaissance. Identifier ses émotions permet de mieux vivre avec soi-même et avec les autres mais aussi de garder son système sensoriel en éveil et de se donner ainsi un maximum de chance de percevoir les signaux faibles.

LES EVENEMENTS MARQUANTS DE 2011

Stratégiste® a été présenté à un groupe d'administrateur appartenant à l'APIA le 2 novembre 2011 à LYON par Averroès Développement et FLPartners.



Les administrateurs souhaitent utiliser Stratégiste® pour développer leurs capacités à enrichir les débats stratégiques au sein des conseils d'administration. Cette présentation avait lieu dans les locaux de I-WAY, jeune entreprise investie dans l'évènement récréatif. Une prochaine formation APIA est prévue le 17 janvier 2011 à PARIS.

Y a-t-il un style de leadership féminin ?

Averroès développement a été l'un de premier groupe de réflexion à s'intéresser à l'action menée par le leader pour déterminer les compétences qu'il doit mettre en œuvre. Nous avons établi une distinction entre la nécessité de créer et d'entretenir la cohésion de l'institution, et celle de savoir



engager (mobilisation + action) le groupe face à l'adversité dans les situations de crise. On parle de leadership transactionnel dans le premier cas et de leadership situationnel dans le second.

Un troisième type de leadership coexiste: le leadership transformationnel. Dans cette dernière hypothèse le leader se pose la question de ce qu'il faut faire pour que le groupe existe demain dans des conditions meilleures (pérennité, déploiement stratégique, création de valeur). L'entrepreneur doit pouvoir conjuguer les trois. Aucune de ces composantes n'est l'apanage de l'homme ou de la femme. Alors que le situationnel demande un enchaînement des actions dans un espace temps réduit, le transformationnel, c'est le politique. L'absence de vision des hommes politiques contemporains montre là-encore que les hommes, pas plus que les femmes, ne semblent faire preuve de dispositions particulières (encore que les femmes n'ont pas encore eu tellement l'opportunité de s'y essayer). Reste le transactionnel. Très nettement, l'éducation donnée aux filles les entraîne à l'interaction bien d'avantage que les garçons. Elles doivent être multitâches et capables de s'investir dans de multiples relations simultanément.

Peut-on pour autant parler d'un style féminin ? Non, il n'y a d'ailleurs pas de style masculin. Il y a des compétences à acquérir pour développer ses capacités aux trois composantes du leadership.



Le docteur Monique Castillo, professeur à l'Université de Paris XII est intervenue lors de la conférence Averroès Développement « Formation et entraînement du leader stratégique » du 24 mai 2011. Le docteur Castillo, spécialiste de la philosophie de Kant a montré combien les transformations radicales du monde étaient plus abordables quand la philosophie les avait mis en mots.

Dominique Schmauch est intervenu le 29 novembre dans le cadre des Matinales organisées Manpower sur le thème « Leadership au IIIe millénaire : l'invention d'un nouveau système d'interactions humaines ».



Cette rencontre avait lieu à l'hôtel Crillon et a porté notamment sur les nécessaires transformations cérébrales pour réussir dans les nouveaux environnements.



Le groupe Casino et le bureau de McKinsey Paris, ont organisé fin 2011 deux rencontres sur le thème des « Féminins du leadership » au cours desquelles

les réflexions d'Averroès Développement ont été présentées par Dominique Schmauch.

McKinsey&Company

Les conditions du leadership n'ont pas de genre

Un leader doit avant tout entretenir et développer ses capacités et compétences interactionnelles. Cela suppose qu'il utilise ses capacités de perception et de cognition mais aussi qu'il veille à l'existentiel et qu'il ait une vie spirituelle. L'existentiel est à entendre au sens de la justice (« un seul n'aura pas tout, est ce que tout le monde aura quelque chose ? »). Le spirituel, lui, doit être compris comme les moyens mis en œuvre pour se transformer. Ces facultés ne seront jamais si bien cultivées qu'en s'appuyant sur l'altérité (notamment homme et femme) en s'inscrivant dans l'éthique, c'est-à-dire dans la volonté de se donner un futur avec les autres.

Les femmes et le leadership : la réalité

Selon de nombreuses études, les entreprises ayant plus de femmes aux postes décisionnels sont plus innovantes que les autres. Il est intéressant d'observer que si les femmes accèdent plus facilement à de tels postes dans le monde anglo-saxon, c'est le plus souvent au préjudice d'une vie familiale et à charge d'arborer, encore plus que les hommes, les caractères de la virilité. En contrepartie, dans les pays latins où leur représentation fait le plus défaut, elles sont un peu plus à même de concilier leur vie personnelle avec leur vie professionnelle.



Si les femmes accèdent plus facilement à de tels postes dans le monde anglo-saxon, c'est le plus souvent au préjudice d'une vie familiale et à charge d'arborer, encore plus que les hommes, les caractères de la virilité

Quelques grandes théoriciennes en management et leadership du XXème siècle

Si l'on ne devait en citer que trois, il faudrait parler tout d'abord de Lilian Gilbreth. Cette psychologue américaine fut l'une des premiers ingénieurs industriels à obtenir un PhD. Elle est certainement la première psychologue industrielle/organisationnelle. Experte reconnue, elle fut précurseur en ergonomie du travail et dans la prise en compte des facteurs humains (il convient de se souvenir qu'elle est aussi la mère de Franck et Ernestine Gilbreth célèbres pour leur récit biographique Treize à la douzaine).

Il faudrait également considérer Mary Parker Follet, conseillère en management et pionnière de la théorie des organisations du point de vue des relations humaines. Avec des formules chocs telles que diriger c'est : "rassembler les différences, agir en cohérence", Mary Parker Follet est sans conteste l'auteur la plus remarquable et conséquemment la plus pléiée du XXème siècle. Anthropologue de formation, ouverte à l'ensemble des sciences sociales elle reste aujourd'hui encore incontournable.

Enfin on ne saurait oublier Rosabeth Moss Kanter dont l'un des apports majeurs peut se résumer dans cette phrase : "l'entreprise qui marche est celle où l'organisation s'adapte aux hommes". Figure éminente de l'université de Harvard (elle a dirigé pendant de nombreuses années la prestigieuse Harvard Business Review, HBR), Rosabeth Moss Kanter est probablement la seule personne à avoir parfaitement intégré la question de la rationalité limitée.



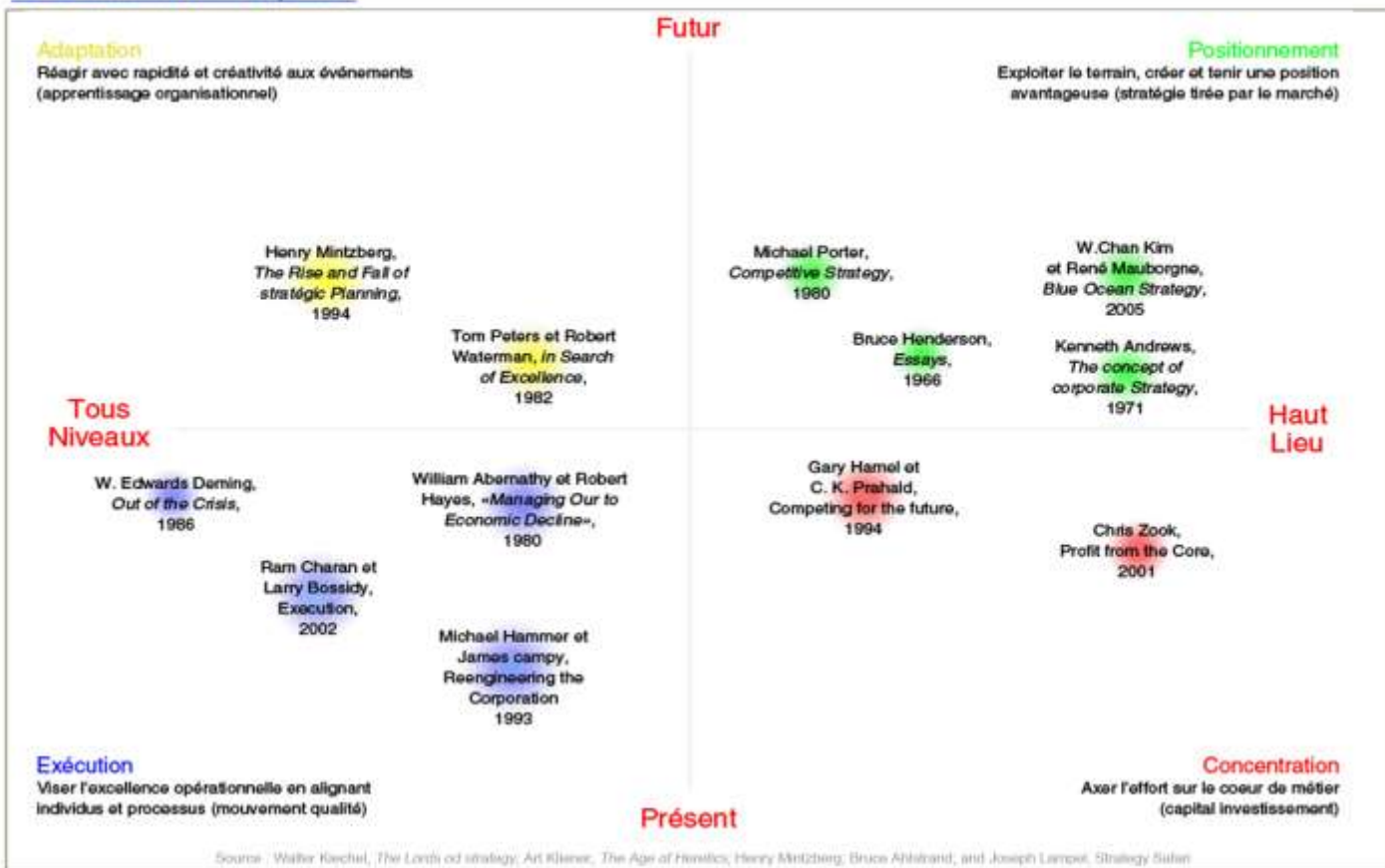
Liliane Gilbreth



Mary Parker Follet



Rosabeth Moss Kanter



Source : Walter Kiechel, *The Lords of strategy*; Art Kleiner, *The Age of Heretics*; Henry Mintzberg; Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampot, *Strategy 5000*

Ce schéma présente les écoles de la pensée stratégique.
Il expose les meilleures approches pour développer sa stratégie entrepreneuriale.

L'axe des abscisses traite du nombre de décideurs stratégique :

- Qui est responsable des décisions majeures en termes de stratégie ?
A gauche, se trouvent ceux en faveur d'un choix collectif (la pensée stratégique est insufflée à autant de personnes que possible dans toute la société). A droite, se trouvent ceux qui favorisent la formule « top-down » (la stratégie est développée par un petit nombre de décideurs qui redirigent les actions aux exécutants).

L'axe des ordonnées décrit l'orientation stratégique dans le temps :

- Le degré d'orientation de la stratégie présent ou futur.
La partie supérieure définit ceux qui favorisent un développement sur le long terme (la position atteinte par la société pourra être très différente de sa singularité). Dans la partie inférieure ceux en faveur d'un laisser faire. L'orientation stratégique de la société découle directement de sa position actuelle.

2011, la fin d'un cycle en pensée stratégique

L'article « The right to win » (Cesare Mainardi & Art Kleiner) publié fin 2010 présente un mapping des concepts stratégiques (voir schéma ci-dessus extrait de The Booz&Co).

Bien que cette approche soit éminemment critiquable, elle permet de mesurer le chemin qu'il reste à faire pour passer de la chaîne de la valeur au cube de la valeur, approche conceptuelle destinée à mettre en œuvre la consubstantialité qui existe aujourd'hui entre la dynamique stratégique et les En effet, la caractéristique du troisième millénaire telle qu'elle apparaît dans la guerre hors-limite (cf newsleader précédente) est qu'il faut abandonner la pensée duale entre organisation « interne » et orientation stratégique « externe » qui plus est pensée par un groupe dirigeant du haut de la pyramide.

La table d'orientation stratégique et plus encore Stratégiste® sont des outils destinés à penser cette porosité entre l'entreprise en réseau et l'environnement incertain auquel nous faisons face.



LECTURES

4 lectures pour bien commencer 2012 :

- L'Expansion Management Review : « Peut-on gérer l'État comme une entreprise ? ».

Une bonne occasion pour se demander tout simplement comment gérer une administration publique voire un État.

- Au regard de l'urgence qu'il y a de transformer notre cerveau, un livre sur le fonctionnement des mécanismes de mémoire.

- Un livre sur la question de la décision dans l'incertain.

- Enfin, une histoire des crises pour garder les pieds sur terre dans cette période tourmentée.



La Mémoire, De l'esprit aux molécules, Quiré / Kandel, Editions Champs Flammarion, 2005, 409 p.

Larry R. Squire et Eric R. Kandel nous proposent une synthèse unique sur les mécanismes de la mémoire humaine et animale à travers les découvertes permettant de décrire les différents systèmes de mémoire (mémoire déclarative/non déclarative, épisodique, mémoire de travail, habitude, conditionnement, etc.) et le stockage mnésique. Ils s'appuient aussi bien sur les travaux utilisant l'imagerie fonctionnelle que sur les études psychologiques et neurophysiologiques d'animaux et de patients atteints de troubles de la mémoire. Ils analysent certains dysfonctionnements, telle l'amnésie, la maladie d'Alzheimer et les pertes de mémoire liées au vieillissement. Les auteurs ouvrent ainsi un nouveau champ de recherche : la biologie moléculaire de la cognition, qui conjugue les apports des neurosciences, de la psychologie cognitive, de la biologie et de la génétique moléculaires. La mémoire pourrait être bientôt le premier exemple d'un processus cognitif accessible à l'analyse moléculaire. Cette avancée promet de révolutionner la médecine, puisqu'elle laisse entrevoir des possibilités de traitement pour certains troubles, éventuellement pour la maladie d'Alzheimer.



Une brève histoire des crises financières, Christian Chavagneux, Editions La découverte, 2011, 235 p.

La finance a pris une place démesurée dans nos économies et ses dérapages pèsent lourdement sur l'emploi et le bien-être des populations partout dans le monde. Mais il n'est pas facile pour le simple citoyen de comprendre les ressorts de l'instabilité financière, afin d'apprécier la pertinence des politiques qui prétendent la combattre. D'où l'intérêt de revenir sur les grandes crises du passé. Tel est le propos de ce livre aussi enlevé que pédagogique, où l'auteur fait le récit des plus exemplaires d'entre elles et de leurs issues : la fameuse bulle sur les tulipes dans la Hollande du XVIIe siècle ; la façon dont l'Écossais John Law a créé la première bulle boursière de l'histoire dans la France du Régent ; la crise financière de 1907, qui a conduit à la création de la banque centrale des États-Unis. Et il revient de manière originale sur la crise de 1929, en montrant comment Roosevelt a usé de toute son habileté pour imposer les régulations qui allaient assurer plusieurs décennies de stabilité. Se dessine ainsi une "économie politique des bulles", dans laquelle s'inscrit parfaitement le dérapage des subprimes. On comprend mieux alors les mécanismes économiques en jeu dans les crises financières. Mais aussi le rôle joué par les inégalités sociales, les rapports de forces politiques et les batailles idéologiques. Disposer d'un tel schéma des crises permet de juger les multiples chantiers ouverts par le G20, leurs avancées et leurs faiblesses.



Judgement under uncertainty; Heuristics and biases, Daniel Kahneman, Paul Slovic, Amos Tversky, Cambridge University Press, 1982, 555 p.

Les 35 chapitres de ce livre décrivent différentes heuristiques de jugement et les raccourcis qu'elles amènent à emprunter, pas seulement dans les expériences en laboratoire mais aussi dans des contextes sociaux, médicaux et politiques donnés. Des chapitres isolés traitent des heuristiques de représentativité et de l'heuristique de disponibilité, des problèmes de covariation de jugement et de contrôle, de l'excès de confiance, de l'inférence à différents niveaux, de la perception sociale, du diagnostic médical, de la perception des risques et des méthodes de correction et d'amélioration du jugement dans l'incertain. Environ la moitié des chapitres sont des versions d'articles classiques déjà publiés ; les autres sont des articles spécialement écrits pour ce livre. La plupart survolent de nombreuses études ou des sous-domaines entiers de recherche et d'expérimentation plutôt que de ne décrire des études expérimentales isolées. Ce livre sera utile aux étudiants et aux chercheurs, ainsi qu'aux preneurs de décisions qui veulent améliorer leur capacité d'introspection.



L'Expansion Management Review, N°142, Septembre 2011

Depuis trente ans, partout dans le monde, les États ont remis profondément en cause leurs modes d'action. En France, pays marqué par un centralisme hiérarchique hérité de la monarchie, le choc a été rude. La place de l'État n'a pas fortement reculé, mais les contours et les modalités de l'action publique ont été radicalement bouleversés. La règle et la procédure ont fait place au contrôle de gestion et au contrôle de qualité, l'autonomie a remplacé l'obéissance comme vertu cardinale. Au nom de l'efficacité du Service public, on a donné davantage de responsabilité aux acteurs, censés mieux servir les usagers, sans leur fournir le mode d'emploi. Submergés par des vagues successives de réformes "qu'ils mettent en œuvre sans toujours les comprendre, les membres de l'encadrement intermédiaire sont en première ligne. On leur parle d'évaluation, de primes de résultat, de réduction de masse salariale. Comme si l'État était une entreprise..."

La Newsletter : un lien entre vous et nous !

La Newsletter est un outil à diffusion large visant à partager et à faire progresser la réflexion sur les conditions de réussite entrepreneuriale : cette intelligence entrepreneuriale qui est à la fois financière, stratégique et humaine (leadership distribué).

La Newsletter nous permet d'intervenir sur les thèmes actuellement et publiquement débattus mais aussi sur nos thèmes de recherche, thèmes en liaison avec les besoins de nos clients.

Elle nous permet aussi de faire connaître l'actualité de notre cabinet : conférences, manifestations externes, accompagnement stratégique, opérations de haut de bilan, etc.

Cependant, d'aucuns se sont étonné à plusieurs reprises de notre silence sur nos missions en cours ou du fait que nos clients ne soient pas nommés.

Nous souhaitons ici apporter une précision : une des décisions prises lors de la création d'Averroès Développement a été de respecter la confidentialité de nos clients et des interventions que nous menons pour eux. En conséquence, nous estimons que la décision de les communiquer, et de choisir le meilleur moment pour le faire, leur revient.

N'hésitez pas à nous contacter si vous voulez en savoir plus sur nos domaines d'activité (info@averroes-developpement.fr)

Si vous souhaitez des exemples de missions, nous solliciterons l'autorisation de clients pour faire partager leur expérience.



23 rue Henri Regnault, 92150 Suresnes
Tél. : +33(0) 1 41 38 74 50, fax : +33(0) 1 41 38 02 18
www.averroes-developpement.fr