

Entreprise Pour une gouvernance éclairée

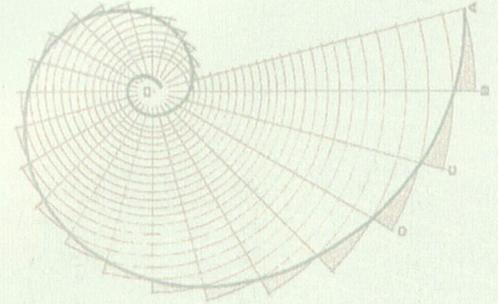
Voilà un livre original à double titre. En premier, il est écrit pour un tiers en français et pour le reste en anglais et, en second, les auteurs, une femme et deux hommes, sont aussi des faiseurs. Les livres de management sont souvent le fruit d'un travail d'universitaires qui ne connaissent guère l'entreprise ou de consultants dont la nouvelle martingale assure « une prise de risques sans vagues, la paix sociale par le storytelling et l'implication sans limite des équipes par la culture d'entreprise ». Ici les auteurs sont gens d'action, mais qui n'en pensent pas moins. La partie française du livre est consacrée à l'état et à la nature du leadership qui tend à disparaître en Occident, noyé sous les principes de précaution et la lourdeur de procédures pour tout maîtriser en temps réel. Or les affaires se mènent maintenant selon les préceptes du dieu VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) qui recommande souplesse dans l'approche du terrain, réactivité et, surtout, courage.

Leadership, de quoi s'agit-il ? C'est une force, une dynamique qui diffuse dans l'entreprise à tous les niveaux. Elle est faite d'un socle d'invariants psychophysiologiques propres à l'humain et d'une dimension culturelle qu'il vaut mieux appeler spirituelle tant elle dépasse les approches anthropologiques usuelles. Dans une structure pyramidale, le leadership intéresse le top management qui, à l'image du chef d'orchestre, donne le la et indique le rythme et la couleur. Mais il intéresse aussi chaque cellule de management, car l'analyse de la valeur nous apprend qu'un seul élément défaillant fragilise tout l'ensemble.

Chaque cellule de leadership comporte une part éclairée connue de tous et une part d'ombre où les responsabilités se chevauchent ou s'ignorent. Le leader est celui qui s'intéresse à cette part d'ombre et délègue la part éclairée. Le leader est celui qui va transformer une machine à perdre, sans objectif ni ressort, en une organisation qui se force à combattre pour gagner. Ainsi chez PSA où le nouveau leader a su susciter une mobilisation autant individuelle que collective. Cette force spirituelle se diffracte dans l'entreprise, parfois sans obstacle, parfois en rencontrant des interférences qu'il faut savoir anticiper pour éviter qu'elles ne viennent brouiller complètement le message. Gouverner, c'est d'abord prévoir les réactions du corps social que l'on se propose de transformer. La première partie se conclut sur un appel au courage contre les idéologies de la médiocrité.

La seconde partie, en anglais, est plus didactique. Elle passe en revue les qualités spécifiques du leader, ses valeurs, ses attributs et son exemplarité.

GEORGES NURDIN, OLIN O.
OEDEKOVEN, DEBORAH K. ROBBINS



LE LEADERSHIP EN ACTION LEADERSHIP IN ACTION



Collection dirigée
par Georges NURDIN

L'Harmattan

Georges Nurdin, Olin O. Oederkoven,
Deborah K. Robbins, *Le leadership en action*,
Leadership in Action, L'Harmattan, 2015.

Viennent ensuite les compétences indispensables du leader, comme le fait de partager une vision, de bien comprendre la dimension humaine du changement, d'y répondre avec une stratégie appropriée et une communication qui met en valeur les premiers succès et promeut les représentations positives. La dernière partie est consacrée aux actions spécifiques de soutien de la position en pointe du leader : conduite et supervision de l'activité des équipes, conseil et rappel constant d'une ligne de conduite éthique, entraînement permanent des collaborateurs, culture de la décision, règlement des conflits et amélioration de la compétence des équipes. Ces thèmes ne sont pas nouveaux, mais ils sont revisités par des managers qui ont constamment en tête la confrontation rigoureuse des idées avec le terrain. Lisez ce livre pour humer le fumet, non pas celui des champs de bataille (même si l'un des auteurs est général dans la garde nationale américaine), mais celui des chantiers réussis de la transformation.