

Jean-Marie Descarpentries  
Philippe Korda

# L'ENTREPRISE RÉCONCILIÉE

Comment libérer son potentiel  
économique et humain

Albin Michel



*Pour Renaud,  
en souvenir de Philippe.*

Jean-Marie Descarpentries

*Pour mon père, Jean-Pierre Korda,  
et à la mémoire de mes deux grands-pères,  
Pierre Korda et Jean Prandi.*

Philippe Korda

INTRODUCTION

Oser diriger autrement

L'entreprise subit des bouleversements de plus en plus rapides de son environnement. Les rentes de situation volent en éclats.

La mondialisation crée, détruit et déplace des millions d'emplois. De nouveaux concurrents apparaissent, de nouvelles normes s'imposent, le niveau d'exigence des clients s'accroît, les consommateurs deviennent zappeurs, les compétences clés sont de plus en plus difficiles à fidéliser. Partout, les révolutions technologiques se succèdent à un rythme accéléré. La prise de conscience du réchauffement climatique et de l'épuisement des ressources naturelles va impacter des pans entiers d'activité. Les rendements attendus par les marchés financiers ont atteint des sommets pendant que les coûts de main-d'œuvre et de matières premières augmentent et qu'une compétition féroce pèse sur les prix de vente.

Dans cet environnement, toutes les entreprises font des efforts considérables pour s'adapter. Beaucoup de petites et moyennes entreprises souffrent, tandis que la plupart des grandes entreprises multiplient les opérations de concentration, accélèrent leurs restructurations, déploient

d'innombrables projets. Beaucoup se focalisent sur leurs résultats financiers à court terme. L'amélioration du rendement des capitaux investis provient de plus en plus de la diminution des coûts – notamment les coûts de la main-d'œuvre, considérée comme une variable d'ajustement –, de rachats d'actions et d'opérations spéculatives. Certains dirigeants en arrivent même à verser à leurs actionnaires des dividendes exceptionnels plutôt qu'à rechercher des opportunités de développement.

C'est dans ce contexte que les entreprises perdent aujourd'hui massivement la confiance, l'attachement et l'engagement de leurs salariés. En effet, collaborateurs et managers ont bien du mal à suivre. Ils sont inquiets des conséquences de la mondialisation, déçus par l'absence de vision autre que financière, désorientés par l'ampleur des changements et souvent déresponsabilisés par des organisations complexes et encombrées de règles et de procédures. Beaucoup ne perçoivent pas l'urgence d'adopter de nouvelles priorités, de nouvelles méthodes de travail et, souvent, de nouveaux comportements. Plus grave : ils sont de plus en plus nombreux à être indifférents aux buts et aux priorités de leur entreprise. Certains ont renoncé à trouver un sens à leur travail. Les plus fragiles perdent pied : la récente et effrayante série de suicides au sein même de plusieurs grandes entreprises a ainsi attiré l'attention des médias sur la profonde désespérance qui affecte une partie croissante des salariés.

Il n'est évidemment pas facile de gérer une entreprise dans ces conditions. D'autant moins que les méthodes et outils traditionnels de management, quoique – ou parce que – de plus en plus sophistiqués, sont à bout de souf-

fle : par exemple, les plans, les budgets et même les entretiens annuels d'évaluation sont presque partout largement discrédités et dépourvus de réelle efficacité en comparaison du temps qu'ils consomment.

Sommes-nous alors condamnés à accepter une mondialisation sans but, une évolution technologique sans finalité, un capitalisme sans projet humain, l'entreprise sans âme, le travail sans plaisir et sans fierté ?

Heureusement, de nombreux exemples nous prouvent que les leaders, à tous les niveaux des organisations, ont la possibilité de donner du sens, de découvrir de fabuleux gisements de croissance et de performance encore inexploités et de mobiliser durablement leurs équipes. Les entreprises peuvent ainsi accomplir des progrès considérables, au profit de leurs actionnaires bien sûr, mais aussi de leurs collaborateurs, de leurs clients, de leurs partenaires et de l'environnement sociétal.

Néanmoins, exploiter ces gisements ignorés exige de dépasser les règles traditionnelles du management et d'oser diriger autrement en adoptant de nouveaux modes de pensée et de nouveaux outils.

Notre expérience nous conduit à faire le constat de « l'entreprise écartelée » entre la logique actionnariale et le désamour grandissant des collaborateurs, puis à proposer deux concepts simples et fondamentaux et quatre leviers d'action encore largement inexploités.

Le premier concept est « l'obsession du progrès ». L'homme est ainsi fait : il a soif de progrès tout en ayant peur du changement. Encore faut-il bien comprendre comment le progrès chemine dans une organisation, pour

y stimuler celui-ci et développer rapidement – et souvent autrement – des atouts compétitifs solides.

Le second concept est celui du « choix cumulatif » : c'est par la poursuite d'objectifs apparemment contradictoires et inconciliables que l'on réalise les véritables percées. Il faut donc passer de la logique du « ou » à la créativité du « et », facteur de mutation. De plus, dans un monde en mutation rapide, ce « et » doit être audacieux.

Les quatre leviers d'action à la disposition des leaders, pour engager leur organisation dans des progrès rapides et durables, sont les « visions économique et humaine », les « tableaux de bord de progrès », « la croissance des actifs immatériels » et le développement de « leaders de leaders ».

Les « visions économique et humaine », couplées aux valeurs partagées, donnent du sens à l'action et rendent inutiles de multiples plans, règles et procédures. Les « tableaux de bord de progrès » deviennent la base d'un nouveau pilotage opérationnel, par opposition aux traditionnels budgets et objectifs. « La croissance des actifs immatériels » devient un outil clé de création de valeur actionnariale. Enfin, les « leaders de leaders » stimulent les talents, l'initiative – plutôt que l'obéissance – et l'optimisme dont les organisations ont besoin : les yeux brillent autour d'eux... et non vers eux !

Notre but est de contribuer à bâtir l'entreprise réconciliée, une entreprise de progrès économique et humain qui retrouve du sens pour toutes les parties

## OSER DIRIGER AUTREMENT

prenantes et qui permette au collaborateur d'exploiter le maximum d'espaces de liberté, au cœur d'une mondialisation à laquelle nous proposons de donner pour finalité : par et pour les hommes.

Introduction  
OSER DIRIGER AUTREMENT

un constat :

chapitre I  
L'ENTREPRISE ÉCARTELÉE

deux concepts :

chapitre II  
L'OBSSESSION DU PROGRÈS  
Le tableau magique  
de la dynamique du progrès

chapitre III  
LE « CHOIX CUMULATIF »  
De la logique du « ou »  
à la créativité du « et »

quatre leviers :

chapitre IV  
LE PILOTAGE STRATÉGIQUE  
Les visions économique  
et humaine

chapitre V  
LE PILOTAGE OPÉRATIONNEL  
Les tableaux de bord  
de progrès comparés

chapitre VI  
LE PILOTAGE DE LA VALEUR  
L'impératif de la croissance

chapitre VII  
L'ANIMATION DES HOMMES  
Devenir leader de leaders

Conclusion  
L'ENTREPRISE RÉCONCILIÉE