

04/09/2017



## **Tendance | Les entreprises veulent cultiver l'agilité mais craignent de naviguer à vue. Penseurs de la théorie managériale, consultants VIP ou influenceurs du net ne permettent pas d'écrire une feuille de route à trois ou dix ans, mais poussent les dirigeants à se poser les bonnes questions, et à réinventer leurs organisations.**

Professeurs de prestigieux établissements, gros cabinets de conseils, consultants indépendants ou conférenciers VIP, tous murmurent à l'oreille des patrons. Du Zermatt Summit du 8 au 10 septembre à l'hackaton du management sur deux jours, le 19 septembre à Paris, de l'emblématique Peter Drucker Forum à Vienne, en Autriche, les 16 et 17 novembre, au campus de l'innovation managériale de l'institut de la sociodynamique, le 25 novembre, l'actualité de la pensée managériale est fournie.

Au sommet de Zermatt, en Suisse, Navi Radjou, théoricien de l'innovation frugale, apportera sa pierre pour « humaniser l'innovation ». Lorsqu'il vient en France, trois ou quatre fois par an, le Franco-Américain ne manque pas de rencontrer des grands patrons. « En tête-à-tête, pendant 90 minutes ou deux heures, pendant un déjeuner », il voit Carlos Ghosn (Renault), Jean-Louis Chaussade (Suez) ou Michel Giannuzzi (Tarkett). La méthode ne lui est pas propre. Gilles Babinet, qui fut le premier président du Conseil national du numérique et est aujourd'hui considéré comme un gourou du digital, a aussi pris l'habitude, de s'entretenir avec des dirigeants de grandes entreprises, à la demande de ces derniers, dans la confidentialité de leur bureau. »

## **Le vaste Ocean bleu**

Gourous, influenceurs, conseillers de l'ombre, éminences grises - les termes, plus ou moins appréciés, varient, tous sont écoutés et consultés. Charles-Edouard Bouée confie avoir été influencé par les concepts d'innovation disruptive de Clayton Christensen, et d'open innovation d'Henry Chesbrough. Le lancement, en 2014, par Roland Berger d'un écosystème rassemblant les acteurs du numérique pour accélérer la transformation digitale en est très inspiré, indique-t-il. Mais les temps évoluent et « *les penseurs* » n'écrivent bien souvent plus leur bible avant de voir leurs idées être appliquées dans les entreprises » témoigne avec une certaine modestie Navi Radjou. « *Le concept d'innovation frugale que j'ai contribué à faire connaître existait déjà avant, notamment chez Renault grâce à l'impulsion de Louis Schweitzer* », précise-t-il. Au demeurant, bien marketée, la théorie peut continuer à faire mouche. Après avoir vendu plus de trois millions et demi d'exemplaires de « *Blue Ocean Strategy* », Chan Kim et Renee Mauborgne, professeurs à l'Insead, publient la suite: « *Blue Ocean Shift* », le 26 septembre prochain, avec la promesse de combiner les apports de la psychologie aux outils de création de marché.

### **Le duo de tête : Drucker-Christensen**

Peter Drucker demeure au centre de la pensée managériale contemporaine. « *Ses théories sont toujours d'actualité*, estime Charles-Edouard Bouée, le PDG du cabinet de conseil en management Roland Berger, lui-même auteur d'ouvrages de référence . Je rappelle d'ailleurs souvent cette phrase à mes clients : « *the best way to predict the future is to create it* » (la meilleure façon de prévoir le futur est de le créer).« *Les patrons ont des intuitions qu'ils veulent faire valider par un « penseur* », explique Navi Radjou. « *Ce sont, pour beaucoup, des praticiens. Leur réflexe a souvent été de sous-traiter la pensée de nouvelles idées ; les académiques qui pensent le management et le leadership ont un peu pour eux un rôle de département R & D.* La disruption, le sujet qui occupe aujourd'hui tous les esprits, est théorisée depuis dix ans par un professeur de la Harvard Business School, Clayton M. Christensen. Fondateur du cabinet Innosight, il organise tous les ans, de part et d'autre de l'Atlantique, un « CEO summit ». Cette année, il s'agissait d'aborder les questions liées à l'urgence de la transformation numérique ; les cadres dirigeants de Bayer, Boeing, Ford, Johnson & Johnson, Solvay ou MasterCard s'y sont pressés.

## Après les dinosaures, les petits mammifères ?

La liste des enjeux auxquels sont aujourd'hui confrontées les entreprises s'est allongée et le gourou stratège, tenant des matrices et des modèles, a muté. « *Il est difficile d'être dogmatique sur tous les enjeux de transformation* », analyse le président du cabinet Kea Partners Arnaud Gangloff, qui interviendra à Zermatt. Avec Peter Druker et Gary Hamel, qui a développé des réflexions sur la bureaucratie et le danger qu'elle peut représenter pour l'entreprise, Charles Edouard-Bouée confie à avoir « *appris à toujours regarder la situation dans son ensemble \_ the big picture* », au-delà des problématiques sectorielles.

Cependant, aujourd'hui, une seule approche ne peut dominer les autres et « *la pensée « englobante » n'apporte plus toutes les réponses* », estime Rodolphe Durand, professeur à HEC. Les cabinets de stratégie ont ajouté des « *practices* » de type digital, impact social, ou chaîne de valeur RSE pour répondre aux questions qui taraudent les dirigeants. « *Nous sommes peut-être en train de passer des dinosaures aux petits mammifères* », poursuit le directeur académique du centre Society and Organizations, dont les travaux, et notamment ceux de la conférence Finance for Good, suscitent l'intérêt des dirigeants d'entreprise.

Les variables liées à la performance comptable et financière se sont élargies aux dimensions psychologiques ou environnementales de la performance ; et avec l'intelligence artificielle, la réinvention de l'entreprise est en train de passer par un questionnement sur la place de l'homme. Par exemple, l'entreprise libérée de Tom Peters, popularisée par Isaac Getz, professeur à ESCP Europe, a quelques échos en France. Mais une préoccupation plus forte encore est celle qui vise à s'assurer que l'entreprise reste focalisée sur le client avec une

approche humaine. C'est en partant de la conviction de Tim Brown, patron d'Ideo et apôtre du design thinking que Michelin s'est lancé dans un projet de pneu 100 % biodégradable et rechargeable, porté par le président Jean-Dominique Senard, justement proche d'Isaac Getz.

## Patrons penseurs

Certains chefs d'entreprise, focalisés sur le « faire », se hissent aussi au rang de « penseurs ». Le classement Thinkers50 a distingué plusieurs d'entre eux, à l'image de Zhang Ruimin (Haier), Paul Polman (Unilever) ou Tony Hsieh (Zappos) qui ont appliqué leur pensée managériale à leur organisation. Jack Welch - pour qui la rencontre avec Peter Drucker a été déterminante dans sa décision de restructurer GE, et John Chambers, le patron de Cisco System, restent également des références. Et la Silicon Valley, de Page à Musk, abrite un nid de patrons visionnaires qui ont, au cours des dernières années, nourri le monde de technologies et de nouveaux paradigmes managériaux. Le discours de Steve Jobs, le cofondateur d'Apple, devant les étudiants de l'université de Stanford en 2005. est considéré comme un texte fondateur. A la manière d'un gourou. Pour Geoffroy de Becdelièvre, patron fondateur de l'agence de voyages Marco Vasco, et membre du jury d'un prochain hackathon du management, qui se tient la semaine prochaine à Paris, un déjeuner avec des patrons inspirants « *peut faire gagner six mois à un an ; il suffit de poser la bonne question* ».

### Cogiter au Peter Drucker Forum

La rencontre se tient à Vienne, en Autriche, chaque mois de novembre, les 16 et 17 cette année. Des penseurs des affaires, des dirigeants, des consultants, journalistes, professeurs, etc. débattront du caractère impératif ou non de la croissance, de la prospérité humaine et du rôle de la technologie à l'occasion de la neuvième édition du Global Drucker Forum. Thème 2017: « *Growth & inclusive prosperity* ». <https://www.druckerforum.org/2017/home/>