

Conduire le changement

Chronique critique de trois ouvrages de management publiée dans le journal Le Temps, 26 septembre 2003

Gestionnaire, scientifique et collaborateurs fantasment tous -à un moment donné de leur carrière- sur la conduite du changement. Les trois ouvrages dont il est question ici, proposent trois regards sur ce mythe managérial.

Epuisé le lundi matin, un Directeur général confiait volontiers que la gestion de son importante division lui mobilisait nettement moins d'énergie que le management familial de ses trois enfants (2, 5 et 8 ans) durant le week-end... Iconoclaste réflexion reprise en chœur par un couple de managers modernes, Chris et Reina Komisarjevsky -pas moins de 9 enfants (!)- qui démystifient le management grâce à 19 anecdotes familiales. Convaincus qu'un bon gestionnaire et de bons parents doivent posséder sensiblement les mêmes compétences, les auteurs n'hésitent pas à puiser dans leurs multiples expériences parentales les leçons de "*change management*" applicables en milieu de travail (cultiver le sentiment d'appartenance, encourager l'esprit d'initiative, favoriser l'esprit d'équipe, planifier l'avenir, etc...). Intéressant -la métaphore est réellement audacieuse et bonne à penser- mais un peu moralo, voir franchement américano-centré "style coca-cola-nike-management". A zapper.

Louis Gerstner, ancien patron d'IBM, a la métaphore moins familiale, mais plus animale. Dans son théâtral ouvrage "J'ai fait danser un éléphant", il raconte, sous la forme d'une saga sans fin, le sauvetage d'une IBM en dérive. Tout y passe (les commentaires de son épouse, le téléphone de Bill Clinton l'enjoignant d'accepter le défi, le rôle majeur d'Isabelle -sa "*fidèle secrétaire*"-, la couleur préférée de sa chemise). Mais Louis Gerstner décrit également par le menu les extraordinaires enjeux de pouvoir internes qui structure la société. Par delà les anecdotes mystificatrices, il reste de son livre l'impression rassurante et positive qu'un homme peut réellement faire la différence, même dans un contexte d'extrême difficulté. A consulter.

Dans la même veine, moins nombrilique et joliment pédagogique, Alain Godard et Vincent Lenhardt, co-signent un témoignage intitulé "*Engagements, Espoirs et Rêves*", titre étrange pour un livre dédié à la conduite du changement. Il s'agit en fait d'un casus grandeur nature dédié à la fusion de deux groupes internationaux dans le secteur agro-alimentaire (Rhône-Poulenc Agro et Agrevo) qui donna naissance à la société Aventis CropScience. Alain Godard raconte, dans la première partie du livre, comment il a déployé son programme participatif SDM (simplifier, décentraliser, manager). Vincent Lenhardt, quant à lui, propose une lecture théorique vivifiante de l'expérience Rhône Poulenc, et développe en quarante pages sa vision du "*change management*", mobilisant une grille de lecture féconde qu'il a longuement développé dans son précédent ouvrage "*Les responsables porteurs de sens*". A lire et à méditer.

Références

- Chris et Reina Komisarjevsky, Beurre d'arachide, confiture et gestion, Démystifier le management grâce à 19 anecdotes familiales, Editions Transcontinental, 2002, 191 p.
- Louis Gerstner, J'ai fait danser un éléphant, Editions Village mondial, 2003, 363 p.
- Alain Godard et Vincent Lenhardt, Engagement, espoirs et rêves, Editions Village mondial, 1999, 200 p.

Copyright 2003 ProLitteris et Stéphane Haefliger, CH 8033 Zürich

Stéphane Haefliger
Sociologue
Boulevard de Grancy 27
1006 Lausanne

Tél. perso: 021 617 31 55

Mobile: 079 742 67 81

E-Mail: stepcom@bluewin.ch