



Mot du Président, Chers clients et partenaires,

En vous adressant le programme de nos formations qualifiantes pour l'année 2012 – mon souhait est qu'elle sera, pour vous, pleine de bonheur, de réussite et de prospérité – en espérant pouvoir contribuer à apporter un changement de paradigme dans la formation du management.

Dans toutes nos formations on se concentre non seulement sur une autre carte mais aussi sur une nouvelle boussole : « **Le leadership axé sur les principes** ». En utilisant ce paradigme, les dirigeants peuvent s'attendre à transformer leurs entreprises et leur personnel en donnant une direction, en fixant les objectifs, en harmonisant les procédures avec les principes et les comportements avec les croyances. Les personnes pourront alors avoir une meilleure perception de leur contribution grâce à leur mission au sein de l'entreprise.

En effet, de nos jours les entreprises gèrent leurs transformations à travers des programmes de mise-à-niveau et les institutions à travers des réformes. Les intentions sont bonnes, mais la problématique qui se pose est relative au leadership. Ce dernier est-il basé sur des cartes désuètes, car les territoires ont radicalement changé ou bien sur une boussole qui indique toujours le nord magnétique ?

Afin de pouvoir répondre à cette question, permettez-moi de partager avec vous quelques réflexions sur la notion du leadership afin de cerner et de comprendre les problèmes que nous connaissons tous dans notre vie professionnelle et personnelle. Puis, nous investiguerons une solution axée sur les principes. Il faut savoir que la conscience et les compétences du leadership basé sur « **les principes justes** » seront essentielles au cours des prochaines décennies. Aussi, j'intitulerais cette réflexion comme suit :

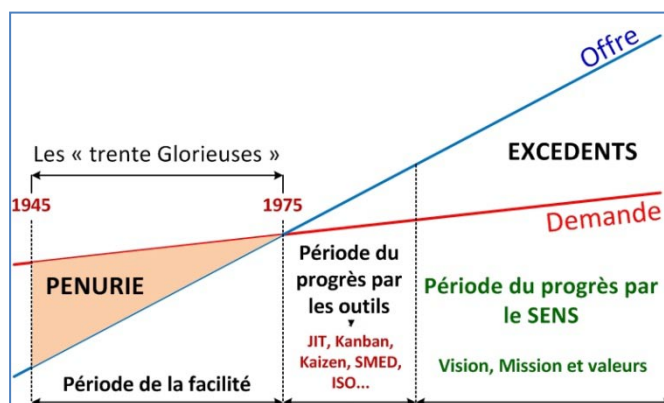
Mise-à-niveau, réformes et leadership efficace : à travers une carte ou une boussole ?

Pour nous diriger dans un monde en perpétuel mouvement, qui s'apparente à une jungle des temps actuels, essayer d'établir une carte qui nous permet une rupture avec le passé n'a qu'une valeur limitée. Ce dont nous avons besoin, c'est d'une boussole morale : un « **SENS.** »

L'importance du **SENS** dans notre vie (personnelle et professionnelle) devient de plus en plus grande, car le changement s'accélère dans des domaines techniques et technologiques. Les personnes qui nous entourent

dans l'entreprise ou l'institution se posent des questions face à ces accélérations. La première question qui est posée, est « **POURQUOI ?** » La réponse à cette question consiste, donc, à **DONNER UN SENS** (indiquer la finalité). Elle est un des principaux moteurs de la motivation. La seconde question posée est « **VERS OU ALLONS-NOUS ?** » La réponse à cette question consiste à **DONNER LE SENS** (indiquer la direction). Pour l'équipe de direction, ceci suppose : **i)** de s'appuyer sur des valeurs. Celles qui doivent sous-tendre les relations dans l'entreprise et avec les clients; **ii)** d'avoir une **vision et une mission claires du POURQUOI** et de savoir formuler cette vision et cette mission de façon simple pour que celles-ci puissent être comprises par tous les acteurs (y compris par ceux qui sont le plus loin géographiquement, hiérarchiquement ou culturellement) ; et **iii)** de s'impliquer elle-même dans le projet.

Si nous observons l'histoire industrielle depuis 1945 en fonction de la capacité à donner le « **SENS** », nous pouvons définir trois grandes périodes. La période de la facilité, durant laquelle le SENS n'a pas besoin d'être donné. La demande est supérieure à l'offre. L'entreprise vend ce qu'elle produit. Il y a, donc, peu d'efforts à fournir. Cette amélioration se fait de façon ponctuelle et personnelle, sans relation avec un objectif commun supérieur.



La période du progrès par les outils, période où commence la compétition et où l'offre devient supérieure à la demande. Les directions des entreprises ou des institutions demandent à tous les services de mener des actions de progrès. Mais

l'objectif supérieur commun n'est pas encore défini. Dans l'entreprise ou l'institution, tout le monde s'efforce d'améliorer ses performances en utilisant les « outils » à disposition. Les nombreux « outils » mis au point depuis plusieurs années sont alors utilisés avec plus ou moins de bonheur : approche Kaizen, méthode AMDEC, approche juste-à-temps, méthode SMED, déploiement de la fonction qualité, maîtrise statistique des processus, méthode Kanban, etc. Certes, chacun s'efforce d'améliorer ses performances, mais sans relier sa démarche à un objectif supérieur qui n'a pas été défini, d'où le sentiment confus de « mouvement brownien » engendrant désenchantement et frustration et l'impression d'être seul à faire un effort.

La période du progrès par le SENS, qui est nouvelle pour beaucoup d'entreprise, tout le monde s'efforce d'améliorer ses performances, dans une direction fixée préalablement. Le SENS de cette direction est balisé par une vision, une mission et un système de valeurs. Les « outils » sont, bien évidemment, utilisés, mais, dans cette situation, chacun est capable d'expliquer le lien qui existe entre ses propres objectifs et l'objectif supérieur.

Cet objectif supérieur est basé sur « **des principes justes** » qui sont comme des boussoles : l'aiguille montre toujours la bonne direction. Si nous savons la lire, nous ne serons pas perdus, perturbés, trompés par des directions et des valeurs en opposition. Les principes sont des lois naturelles évidentes et se valident eux-mêmes. Ils ne bougent ni ne changent, mais ils nous montrent le nord magnétique de nos prises de décisions, et de notre vie, lorsque nous naviguons en suivant les différents courants de notre environnement.

Nous pensons souvent que le changement et l'amélioration doivent cheminer de l'extérieur vers l'intérieur plutôt que l'inverse. Même si nous identifions en nous-mêmes le besoin de changement, nous pensons d'habitude qu'il nous suffit d'acquérir de nouvelles compétences plutôt que de faire preuve d'intégrité face à des principes fondamentaux. Mais des avancées significatives sont souvent la conséquence de ruptures internes avec des manières traditionnelles de penser. J'évoque ce processus en parlant de changement de paradigme. Notre efficacité est fondée sur certains *principes* immuables - les lois naturelles et humaines sont aussi réelles, aussi pérennes que celles de la pesanteur dans le domaine de la physique. *Ces principes* sont imbriqués dans le tissu de toutes les sociétés civilisées et constituent la racine de toute famille ou de toute institution qui perdure et prospère.

Les principes n'ont pas été inventés par nous ou par la société. Ce sont les lois de l'univers qui se rapportent aux relations et aux entreprises humaines. Ils sont partie intégrante de la condition humaine, de la conscience. Selon que les gens admettent ou non **les principes fondamentaux tels que l'équité, la justice, l'intégrité, l'honnêteté et la confiance** et vivent en harmonie avec ceux-ci, s'orientent soit vers la survie et la stabilité soit vers la désintégration et la destruction.

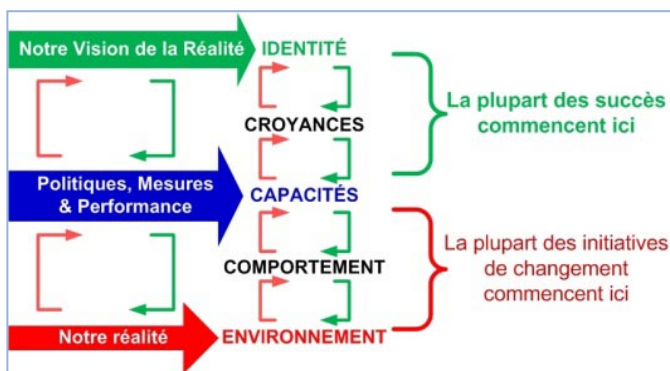
« Le leadership axé sur les principes » est fondé sur le fait que nous ne pouvons pas **violier ces lois naturelles en toute impunité**. Que nous y croyons ou non, elles ont été efficaces à travers les siècles de l'Histoire humaine. Les hommes sont plus efficaces et les entreprises et les institutions sont plus responsables quand elles sont guidées et gouvernées par ces *principes éprouvés*. Ce ne sont pas des solutions miracles aux problèmes personnels et interpersonnels. Ce sont plutôt des préceptes de base, qui, appliqués avec constance, deviennent des habitudes de comportement permettant une transformation fondamentale des individus, des relations et des entreprises.

En effet, pour survivre à l'évolution des transitions, les entreprises et les institutions dans le monde sont de plus en plus guidées sur la base de principes justes. Les *principes*, à l'inverse des valeurs, sont objectifs et externes. Ils opèrent selon des lois naturelles sans tenir compte des conditions. Les valeurs sont subjectives et internes. Les valeurs sont comme des cartes; ce ne sont pas des territoires, mais simplement des tentatives subjectives de représentation des territoires. Plus nos valeurs ou nos cartes sont en harmonie avec des *principes justes* - avec les choses telles qu'elles sont, les réalités du territoire -, plus elles sont exactes et utiles.

Cependant, lorsque les territoires changent constamment, lorsque les marchés évoluent rapidement, toute carte devient vite obsolète. Par ce fait, il est de la nécessité de donner un SENS existentiel à nos entreprises et institutions. Ce « SENS » est défini par **des principes qui s'appliquent à tout moment et en tous lieux**. Ils se manifestent à travers les valeurs, les idées, les normes et les enseignements qui **anoblissent, épanouissent, responsabilisent et inspirent les hommes**. La leçon de l'Histoire est que, lorsque les peuples et les civilisations ont fonctionné en harmonie avec les *principes justes*, ils ont toujours prospéré. **À la base du déclin des sociétés, on retrouve des pratiques irresponsables qui violent ces dogmes**. Combien de désastres économiques, de conflits interculturels, de révolutions politiques et de guerres

civiles auraient pu être évités s'il y avait eu un véritable engagement social envers les *principes justes* ! Par ces faits, il est impératif **de rompre avec le passé**, et chaque **avancée significative sera à l'origine d'une rupture courageuse avec nos modes de penser traditionnels relatifs au leadership**.

Si les initiatives de changement commencent au niveau de l'environnement et du comportement (mais en réalité, ils influent sur les politiques et les mesures, et par conséquent - avec optimisme – ils influencent aussi la performance), ça sera le déclin programmé, car ces initiatives seront basées sur des cartes désuètes. Par contre, pour assurer le succès, nous devons commencer, en premier, par examiner nos propres valeurs et croyances et notre propre sens de l'identité.



C'est notre leadership basé sur les principes qui constitue « notre vision de la réalité » et la lorgnette -

relative aux politiques aux mesures et aux performances – à travers laquelle nous percevons notre environnement.

Pour conclure, je dirai qu'il est de la nécessité de donner un **SENS existentiel à nos entreprises et institutions**. Il faut du leadership basé sur « **des principes justes** » pour assurer un remodelage du management et des tâches des travailleurs. Le dernier défi de la survie du manager sera de construire une nouvelle organisation qui répondra aux changements rapides du contexte économique, technologique et socioculturel. Ces nouveaux leaders de l'âge de l'information émergente d'aujourd'hui devraient posséder des compétences spécialisées en leadership. Les gestionnaires, à la différence des dinosaures, peuvent choisir de s'adapter, ce qui permettra à une nouvelle espèce de managers de créer un avantage concurrentiel pour les décennies à venir.

Bien à vous,

Ammar Hadj-Messaoud; Ing; M.sc.A
 PDG/Conseiller Principal
 Sciquom Conseil
 Route du nouveau stade, les orangers
 Rouiba, Alger
 Tél.: 021 85 64 62/56
 Fax.: 021 85 64 73
 Cel.: 0771 69 54 99
 Email.: a.h-messaoud@sciquom.com

P.S. : je vous suggère des lectures à travers des articles publiés dans les journaux et que vous trouverez sur notre site web : www.sciquom.com dans la rubrique « Articles » :

1. *Le paradoxe systémique dans la gestion des opérations industrielles et institutionnelles*
2. *Mise à niveau et changement paradigmatique : les questions*
3. *Quoi changer? Vers quel changement? Comment faire passer le changement?*
4. *Le management dinosaurien et l'évolution pour la compétitivité mondiale*
5. *Les entreprises et les institutions ont-elles des visions pour être économiquement intelligentes ?*