



Emmanuel Toniutti

OUVERTURE

DIRIGEANTS, SORTEZ DU CADRE !

Sortir du cadre n'est plus seulement un amusement à la mode, il devient une nécessité impérieuse. Par Emmanuel Toniutti, fondateur de l'International Ethics Consulting Group (@EToniutti).

Le contexte globalisé et hyperconcurrentiel dans lequel se trouvent les entreprises aujourd'hui demande à penser différemment. Il s'agit de changer de dimension, d'imaginer des stratégies en rupture avec son environnement, d'inventer des marchés sans concurrence, d'aligner les comportements des leaders avec les valeurs qui fondent le code génétique de l'entreprise. À titre d'exemple, j'accompagne depuis 10 ans des entreprises occidentales à développer des modèles de leadership éthique et responsable en Chine. Avec mon associée chinoise, nous immergeons les dirigeants occidentaux dans un contexte totalement chinois. Ils apprennent à comprendre la culture du pays, ils revisitent leurs stratégies d'entreprises en se confrontant à des dirigeants chinois qui remettent en question leurs modes de penser et d'agir, en étudiant et analysant des cas pratiques d'affaire ensemble. Ils vivent un chamboulement neuronal qui modifie leurs perceptions du monde et les fait sortir de leur cadre de référence habituel.

CHOC ÉMOTIONNEL

Ils apprennent à changer de dimension, à reconsidérer leurs modèles de leadership et leurs stratégies d'entreprises d'une tout autre manière. Ils oxygènent ainsi leurs cerveaux pour se libérer des biais cognitifs inconscients qui les empêchent d'être créatifs, innovants et flexibles. La confrontation à la différence est essentielle. Sortir du cadre signifie modifier sa vision du monde pour la corriger et l'enrichir afin d'envisager une autre vision de soi, des autres et de son entreprise. Dans 100 % des cas, lorsque ces dirigeants reviennent en Occident, ils ont vécu un choc émo-

tionnel tel qu'ils se demandent comment ils ont pu être aussi aveugles sur les décisions stratégiques prises jusqu'alors. Ils pensaient s'être positionnés en rupture alors qu'ils n'avaient fait que suivre les tendances du moment ou de leurs concurrents. Il est en réalité impossible de sortir du cadre en restant dans son environnement habituel. Envisager des ruptures, c'est se mettre soi-même en rupture, c'est prendre le risque d'avoir tort pour s'évaluer, se faire évaluer par le regard bienveillant d'autres pairs, pour se remettre en cause. La responsabilité d'un dirigeant est de donner une vision et du sens à l'entreprise et à ses collaborateurs. Dans un monde où la complexité s'accroît et accélère le rythme de prise de décision, où le stress augmente, il est urgent de sortir du cadre pour survivre et prendre un positionnement différenciant qui permette de créer un avantage compétitif décisif. Là encore, il n'y a pas d'improvisation en la matière ! ■

