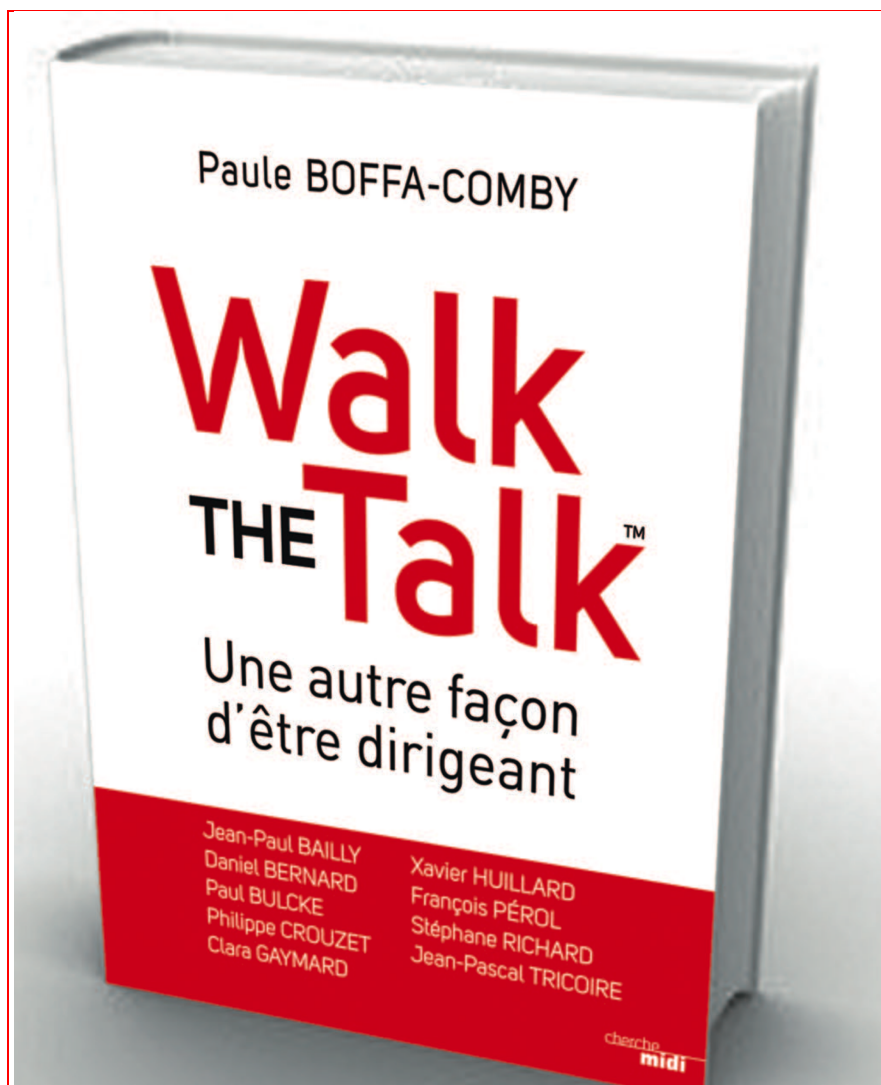


# DOSSIER DE PRESSE



**blog du livre : [www.Walk\\_the\\_Talk\\_etre\\_dirigeant.com](http://www.Walk_the_Talk_etre_dirigeant.com)**

260 pages  
Format 140 X 220  
19,50 €

## 9 patrons témoignent de la nécessité de mettre en cohérence les paroles et les actes

### Un regard nouveau sur l’entreprise et les dirigeants

Et si c’était vrai ? Et si la période actuelle, de par les cicatrices et les séquelles encore douloureuses – voire encore très présentes dans certains secteurs – était une période clé dans l’histoire des entreprises, pour faire émerger un nouveau profil de leader sur le marché, déstabilisé, de la dirigeance ? « N’est-ce pas, ainsi, le moment pour les actionnaires, les États, les conseils d’administration, d’établir de nouveaux critères de sélection et d’évaluation de leurs dirigeants et des performances de l’entreprise ; et d’ouvrir une nouvelle ère de dialogue plus réel et réaliste, plus durable et responsable, c’est-à-dire plus en correspondance avec la société d’aujourd’hui et ses exigences nouvelles ? Une ère où la performance économique n’exclut pas le respect de l’humain et de l’environnement ; où les dirigeants s’appuient tant sur leurs valeurs et vision que sur les KPI’s ? »

C’est ce qu’explore ce livre, au travers d’un cheminement accessible à tous, loin du « béni oui oui » et étayé de témoignages forts et inspirants de dirigeants que l’auteur a rencontrés, et qui se sont risqués à oser être eux-mêmes et apporter leur pierre à l’édifice de leurs entreprises respectives, quitte à prendre des risques et à se découvrir au fil du chemin.

**Stéphane Richard**

*« Beaucoup voient dans le fait d’être dirigeant une sorte de jouissance parce que c’est un statut, c’est un salaire, avec des avantages associés, une visibilité sociale, une certaine notoriété ; alors qu’à mes yeux être dirigeant est – d’abord et avant tout – une forme d’engagement qui ne peut pas s’accommoder de la demi-mesure.*

*Peut-être suis-je conditionné dans mes propos par le fait que je vis dans une entreprise complexe, grande et qui fait face à une situation lourde en France, mais ce qui me vient prioritairement à l’esprit, c’est vraiment une histoire d’engagement personnel.*

*On est dirigeant à 100 % ou on ne l’est pas.*

Pour son deuxième livre, Paule Boffa Comby remet « l’être dirigeant » au cœur de la performance de l’entreprise et propose des pistes de réflexion concrètes, ancrées dans le réel. Ces propositions sont articulées de l’expérience de dirigeants d’entreprises dont la dimension internationale reflète bien les multiples enjeux et les nouveaux défis auxquels sont confrontés les organisations forcées de mener de profondes transformations pour actualiser, renouveler, voire r-évolutionner, les réflexions, les modes de décisions et d’actions dans toutes les strates de l’entreprise.

## Une invitation à se transformer et se réinventer pour réinventer l'entreprise

Ce livre est né d'un constat fort : « de l'exemplarité du dirigeant, de sa capacité à insuffler une cohérence entre ses dires et ses actes dépend la performance, tant économique, qu'humaine et environnementale de l'entreprise et sa capacité d'amélioration permanente »

De son expérience et de sa pratique avérée d'accompagnement des transformations des organisations, Paule Boffa-Comby tient ainsi la conviction que : « Cette exemplarité repose autant sur la capacité du leader à exprimer une vision qu'à l'incarner, la mettre en actions et la traduire en comportements. » Ce qui demande une assise personnelle, une autorité naturelle dont ce livre donne les fondamentaux.

« Bien au-delà d'une collection de savoirs-faire techniques – eussent-ils pour objet le leadership– enseignés dans les écoles et les formations de grande qualité ; bien au-delà des modes de management prônés selon les périodes, tantôt militaires, tantôt participatifs ; l'art de diriger repose d'abord et avant tout sur ce qu'est le dirigeant et sur sa capacité à mobiliser son expérience, son histoire, ses compétences techniques, bien sûr, mais aussi tactiques, humaines, relationnelles et –surtout- à exprimer, sa liberté de jugement et d'actions, sa responsabilité individuelle au service du collectif, son exemplarité ».

**Daniel Bernard**

*« L'essentiel n'est pas tant ce que vous dites. Les gens n'écoutent pas tellement ce que vous dites, ils regardent dans vos yeux ; et s'ils comprennent que vous savez ce que vous dites, que vous êtes sûr de ce que vous faites, alors ils vous suivent, où que vous alliez, quoi que vous demandiez. Il faut vraiment une connexion, une connivence très forte entre les dirigeants et les équipes. Ce qui va bien au-delà des techniques de management. »*

Mais l'auteur ne s'arrête pas là. L'exemplarité, pour elle, n'est pas une fin en soi. « Le Walk the Talk™ confère une autorité naturelle qui permet au leader de s'entourer de relais porteurs de sens et de cohérence, à même de transformer sa vision stratégique et les principes d'actions en actes démontrés sur le terrain et en objectifs atteints par des acteurs de l'entreprise rendus autonomes et responsables par une organisation conçue pour être auto-apprenante ». Une organisation auto-apprenante dont ce livre établit également les grands principes.

**François Pérol**

*« Selon moi, il n'y a jamais de mauvaises questions, il n'y a que des mauvaises réponses. C'est un principe qui peut paraître simple, mais qui est clé et qui permet d'avancer. Pour moi, l'essentiel est de se souvenir que l'on a le droit de se tromper, mais pas de ne pas essayer.*

## Nouveau paradigme, l'entreprise créatrice de valeur partagée

Dans un monde aux repères mouvants, à l'heure où crise de confiance et défiance caractérisent souvent -et de façon excessive le regard porté tant sur les dirigeants que sur leurs entreprises-, cet ouvrage démontre que performance économique, respect humain et protection de l'environnement se stimulent plus qu'ils ne s'opposent.

Il revient, dans sa première partie, sur les grands changements qu'ont connu les entreprises et leur environnement pour affirmer le besoin de créer un nouveau paradigme n'opposant plus l'économique et l'humain et jetant des ponts entre Court, Moyen et Long terme pour créer de nouvelles sources de croissance responsable et de valeur partagée. L'occasion d'affirmer le besoin, pour les entreprises du XXIème siècle, de s'appuyer sur des acteurs-clefs, capables d'initier et de porter ce changement de paradigme.

**Xavier Huillard**

*« Un dirigeant se trouve en permanence à l’intersection des attentes des différentes parties prenantes : les banquiers, les agences de notations financières et développement durable, les politiques, la société civile, etc. Au début, je croyais que je devais être à l’écoute de ces multiples attentes et que je devais trouver un chemin pour Vinci à l’optimum de toutes ces attentes, de tous ces projets pour l’entreprise. Je me suis rendu compte, avec le temps, que cela ne pouvait mener qu’à être schizophrène. D’autant qu’en tant que dirigeant on n’a pas le droit de se laisser prendre dans la dictature du court terme. »*

**Paul Bulcke**

*« L’entreprise a un grand rôle à jouer dans la société qui l’entoure. « L’entreprise a un grand rôle à jouer dans la société qui l’entoure. Même si, en Occident, on a tendance à perdre la conscience de l’importance du développement de l’activité économique pour le développement de la société, c’est un fait. L’activité économique dans toutes ses expressions, qu’il s’agisse d’une PME ou d’une très grande entreprise multinationale ; toute activité économique, quelle qu’elle soit, est le moteur du développement économique et social des pays et des sociétés. »*

*« Chez Nestlé, nous parlons de “création de valeur partagée”. Nous sommes, en effet, convaincus que l’entreprise ne peut pas connaître de succès durable si elle ne tient pas compte de son environnement et ne participe pas à la croissance des économies dans lesquelles elle s’inscrit. Cela est vrai dans les deux sens : une entreprise ne peut connaître de succès durable sans une économie qui fonctionne bien et le succès d’une entreprise fait le succès d’une société. »*

## **« Walk THE Talk », une attitude et un art de diriger qui font toute la différence**

Ce que l’auteur développe tout au long de son livre, et qualifie de Walk theTalk™, expression anglo-saxonne que l’auteur prend à son compte à défaut d’avoir trouvé une expression française aussi forte et concise, est une posture. Clef de succès de l’entreprise du XXIème siècle, la capacité du dirigeant à parler vrai, à incarner ses discours et à mettre tout en œuvre pour qu’ils deviennent une réalité avec l’aide des différentes parties prenantes de l’entreprise, est décisive.

Le « Walk the Talk » permet un retour à la source de l’efficacité de l’entreprise, le/du dirigeant lui-même et s’articule autour de sa capacité à transformer ses discours en actes, à porter les transformations nécessaires à son entreprise en favorisant la responsabilisation et l’intelligence collective. Un concept enraciné dans la cohérence des actes, des dires, et des objectifs.

Cet élan, cette posture, cet art de vivre et de diriger, qui constitue l’essence de ce livre, s’appliquent aux deux dimensions, complémentaires et indissociables, que sont la dimension personnelle -le dirigeant- et la dimension organisationnelle -l’entreprise-, si fortement imbriquées pour rendre possible ...

## **Nouveau management, Nouveaux leaders : Quand Walk THE Talk™ est synonyme de « s'engager et agir » pour bouger les lignes.**

S'appuyant sur des observations et des témoignages pragmatiques et réalistes, *Walk the Talk Une autre façon d'être dirigeant* s'attache en premier lieu à l'« être dirigeant » et à son influence sur le bon fonctionnement des organisations.

Pour l'auteur, comme le démontre la partie II du livre, « les entreprises qui réussissent savent ainsi se doter de leader et de managers qui ont le courage de voir et dire les choses et adresser les changements, les évolutions de leur métiers et de leurs entreprises ; la vision d'une entreprise créatrice de valeur partagée, nécessitant de remettre les hommes et les femmes au cœur de l'entreprise et de son succès ; quitte à redéfinir la notion de succès pour la compléter ; l'engagement nécessaire à faire bouger les lignes et s'appuyant sur une bonne connaissance de leurs valeurs et une capacité à s'appuyer sur elles tout autant que sur les KPI's pour décider, mettre en œuvre et diriger ; ainsi qu'une volonté sincère d'être exemplaire, de Walk the talk, c'est-à-dire font de leur mieux pour mettre en cohérence leurs « dire » et leur « faire », leur « être ».

### **Philippe Crouzet**

*« Pour avoir envie de travailler pour/avec quelqu'un, il faut que l'on ait le sentiment qu'il ne nous raconte pas d'histoire, qu'il n'est pas en train de nous mener en bateau. On peut admettre que quelqu'un se trompe, à un moment donné, on peut même peut-être admettre que quelqu'un ait un caractère impossible. S'il est honnête, alors les gens le suivent.*

*« L'honnêteté, la cohérence entre ce que l'on dit et ce que l'on fait, entre les intentions affichées et les intentions réelles, la cohérence sur ses propres motivations, c'est fondamental. C'est à la fois évident et très exigeant. »*

Ces entreprises savent également aller au-delà d'une juxtaposition de bonnes pratiques, de recettes prêtes à l'emploi ou de rustines souvent proposées par des vagues successives de modes du management « X » ou « Y » pour conduire un vrai changement de paradigme, que l'auteur, dans la partie III nomme le renouveau possible de « l'Agir ensemble™ » au sein de l'entreprise. Un nouvel Agir Ensemble, caractérisé par la confiance, la mise en perspective (donner du sens) et la libération des énergies individuelles et collectives via une réhabilitation de la prise de risque, de la responsabilité individuelle et de la proactivité au service d'une intelligence collective optimisée et efficiente. Un Nouvel Agir ensemble établi dans la culture et les réflexes quotidiens de ses acteurs-managers en première ligne- qui rend l'entreprise « auto-apprenante » et la place en capacité de se remettre en question et d'évoluer en profondeur pour se mettre en correspondance avec le monde volatil et challengeant, dont les principales composantes et les principaux enjeux ont été décrits dans la partie I.

### **Clara Gaymard**

*« Je crois vraiment en la force de la responsabilisation des individus. Les collaborateurs, lorsqu'ils savent qu'ils sont considérés comme responsables, le sont encore plus. Il n'y a pas besoin d'interdiction. Évidemment, il faut être vigilant, il faut les respecter, il faut les écouter, il ne faut pas être naïf non plus. Mais, dans une équipe, dans une entreprise, à partir du moment où vous donnez la liberté aux gens, la plupart du temps ils l'utilisent à bon escient.» Et responsabiliser les individus, contrairement à ce que beaucoup de gens croient, ce n'est pas se mettre en risque. Je suis, pour ma part, persuadée que l'on se met en risque lorsque l'on crée de la méfiance et de la suspicion ; que les gens parlent derrière votre dos. Surtout, vous limitez la créativité, la performance, la capacité d'inventer quelque chose de plus intelligent. Il est très important que les dirigeants gardent présent à l'esprit que ce n'est pas parce que vous êtes le patron que vous avez raison. Vous libérez alors la capacité d'inventer.*

### **Jean-Paul Bailly**

*« Pour ma part, je pense que la meilleure réponse à ce monde incertain, c'est de (re)créer de la confiance. Et il y a plusieurs sortes de confiance. Il y a la confiance en l'avenir, qui est complètement liée à*

Dossier de presse « *Walk the Talk – une autre façon d’être dirigeant* » Septembre 2011

*l’existence d’un projet partagé et à la capacité de le mettre en œuvre. Il y a aussi la confiance en les autres, en soi, qui rejoint complètement la conviction personnelle et le type de management que l’on souhaite favoriser.*

*À l’opposé du management fondé sur la division, parfois même sur la peur – il y a des dirigeants qui sont très directifs, très personnels ; il y a aussi des dirigeants qui essaient – le plus possible – d’être en eux-mêmes porteurs de confiance, de favoriser la participation, la concertation, les décisions partagées, le travail en équipe, la responsabilité. »*

**Jean-Pascal Tricoire**

*« Un dirigeant n’est pas là simplement pour faire tourner une belle mécanique, peaufiner quelques réglages. C’est de loin ce qu’il faut faire si l’on ne veut pas être embêté par les résistances au changement. Mais diriger, ce n’est pas cela. Diriger, c’est prendre un cap, c’est construire, c’est transformer, quitte à prendre parfois des grands virages.*

Des virages qui s’inspirent des réussites marquantes d’entreprises orientées sur le long terme et la création de valeur partagée, qui ont su préserver cet état d’esprit – malgré les pressions et les attentes des analystes financiers et autres acteurs du jeu de l’entreprise. L’ouvrage est riche des exemples de virages stratégiques pris avec succès par de grandes entreprises en résonance avec cet équilibre entre performance économique, humaine et environnementale.

## **De la parole aux actes..., y compris dans la démarche du livre**

« *Walk the Talk - Une autre façon d’être dirigeant* » est un livre volontairement engagé, concret et pragmatique qui, loin de rester dans des propos théoriques ou éthiques, propose aux entreprises et à ses dirigeants des clés concrètes pour faire vivre l’entreprise responsable, innovante et créatrice de valeur partagée, capable de relever le défi des transformations qui lui sont nécessaires, en favorisant l’engagement, la responsabilisation et l’intelligence collective.

Un regard nouveau sur l’entreprise et les dirigeants est proposé pour quiconque souhaite aller au-delà des a priori et des idées reçues ou s’engager et agir pour bouger les lignes.

## **A qui s’adresse le livre ?**

*“L’ouvrage s’adresse à tous ceux qui se demandent pourquoi la société, le monde, l’entreprise en sont arrivés là [sous-entendu au pire : un individualisme croissant, une hyper-financiarisation destructrice, une hyperconsommation non respectueuse des ressources et de la planète, etc.], nous répondons, à l’instar de Roosevelt : « Ne te demande plus ce que le monde/l’entreprise peut faire pour toi, mais demande toi plutôt ce que tu peux faire pour le monde/l’entreprise ! ».*

*En d’autres termes, nous avons conçu ce livre comme une invitation à oser (se) transformer et (se) réinventer ; une invitation à passer du « pourquoi » au « comment » ; de la passivité à la pro-activité ; du rêve à l’action. Nous avons écrit ce livre pour réagir contre une image de l’entreprise « esclavagiste », « stressante », « destructrice », « sclérosante », car nous croyons, au contraire que l’entreprise et la valeur travail peuvent permettre à chacun(e) de se construire, de s’affirmer, de se trouver, de s’épanouir en tant qu’individu et au sein d’un engagement collectif ; que l’entreprise peut être un formidable lieu de partage, d’aventure humaine et de challenge porteur... Ce, à condition, bien sûr, qu’elle soit dirigée, à chaque étage, par des femmes et des hommes porteurs de sens et de valeurs, visant l’exemplarité et l’action plus que le pouvoir et le territoire, soucieux de contribuer à quelque chose qui – quelque part les dépasse et sert la collectivité.*

Dossier de presse « *Walk the Talk – une autre façon d’être dirigeant* »      Septembre 2011  
*Car là réside bien la clef de voûte du système. Que la tête perde le nord et l’ensemble de l’entreprise s’égare, même si –heureusement- d’autres en se groupant et en agissant collectivement, peuvent également la remettre sur les rails.»*

## Une vision élargie grâce au témoignage et l’implication de neuf patrons

« *Walk the talk, une autre façon d’être dirigeant* » est un livre à la fois sur les dirigeants et sur l’entreprise. Pour aller au-delà d’une juxtaposition de bonnes pratiques, de recettes prêtes à l’emploi ou de rustines souvent proposées par des vagues successives de modes du management « X » ou « Y » et proposer un vrai changement de paradigme. Le lecteur y trouvera un propos très clair de l’auteure, une démarche innovante, pragmatique et concrète, issue de l’observation-terrain, que l’auteure a souhaité à dessein bien éloignée de grandes théories autour des questions de leadership.

Les témoignages de

**Jean-Paul Bailly**, président-directeur général de la Poste

**Daniel Bernard**, président de Provestis et ex-président-directeur général de Carrefour

**Paul Bulcke**, directeur général, Nestlé

**Philippe Crouzet**, président-directeur général de Vallourec

**Clara Gaymard**, présidente et Chief Executive Officer (CEO) de GE France

**Xavier Huillard**, président-directeur général de Vinci

**François Pérol**, président du directoire du groupe BPCE

**Stéphane Richard**, président-directeur général de France Telecom Orange

**Jean-Pascal Tricoire**, président du directoire de Schneider Electric

lui permettront de visualiser par l’exemple comment réussites humaines, managériales, économiques et sociétales savent se conjuguer savamment au sein de grandes entreprises.

## A propos de l’auteure

Créatrice et dirigeante de PEMA-Partenaire, Paule Boffa-Comby accompagne les progrès du management tant par son action auprès des dirigeants et des grandes entreprises françaises et internationales que par ses écrits. Elle est l’auteur de *Promouvoir les talents* (2007) et de nombreux articles. Elle intervient à l’ESSEC et à l’EM-Lyon Business School. Elle est membre du Comité « Management du xxie siècle » du MEDEF.

Diplômée de l’EM-Lyon Business School, elle a commencé sa carrière chez Danone, Procter (marketing/ventes) puis chez Andersen Consulting, devenu Accenture (conduite du changement).