

Entreprise : de la vision à long terme à ses applications au quotidien

Jacques Moreau exerce son activité de conseil en management au sein du Groupe JMC (33) sur la base de trois corps de savoir : la gestion d'entreprise, la sociologie des groupes et la psychologie du travail. Il a déjà conduit plus de 300 missions d'accompagnement au sein d'entreprises et d'organisations de toutes natures. Il forme également des confrères à développer leurs compétences d'accompagnement du changement et des évolutions d'entreprises.

1 Préambule

1.1 Introduction

La Gestion d'entreprise est une science sociale qui se fonde à la fois sur un ensemble important de théorisations et des pratiques nombreuses et variées. Cet article a pour but de relier théorie et pratique sur le thème annoncé dans le titre pour stimuler la réflexion et soutenir les actions des lecteurs, qu'ils soient mandataires, dirigeants, managers, étudiants, chercheurs ou conseils.

D'une façon générale, les praticiens de l'entreprise font un travail sur la vision dans trois circonstances que l'on peut qualifier de « crise¹ » :

- Lors de la création de l'entreprise ou d'une nouvelle activité, en cas de fusion avec une autre organisation, de changement d'actionnaire ou de départ d'un dirigeant-clé.
- Lorsqu'il est constaté un affaiblissement progressif de la position de l'entreprise sur son marché,
- Lors de la survenue d'un événement « exceptionnel » qui met en jeu sa survie².

¹ Période difficile traversée par un individu, par un groupe ou par une société dans son ensemble – *Encyclopédie Universalis*.

Il s'agit alors de conduire un processus de **fondation ou de refondation** indispensable.

Pour des raisons pédagogiques, je propose ci-après une description assez complète d'un processus de fondation/refondation. La plupart des lecteurs n'auront pas besoin de l'ensemble de la démarche, mais concentreront plus particulièrement leur énergie sur un des points évoqués ci-après.

1.2 Les 3 questions clés :

Il y a une raison profonde à l'existence des entreprises, c'est la création de richesses. L'action coordonnée d'un ensemble de personnes pour exercer un métier permet de créer plus de valeur ajoutée que si l'on exerce la même activité de façon individuelle. Dès lors, trois questions fondamentales dirigent les entreprises :

- **Qui sommes-nous ensemble ?** Cette question correspond au métier de l'entreprise et à la manière de l'exercer influencée par la raison d'être.
- **Où allons-nous ?** La réponse correspond à l'image du futur, à la vision. Elle donne le sens, un but, un idéal à atteindre ensemble.
- **Comment y allons-nous ?** La réponse indique un chemin et les moyens pour rejoindre le but.

Lors d'une fondation ou d'une refondation, il s'agit d'engager un processus de réflexion permettant de répondre à ces questions en y engageant toutes les forces vives de l'entreprise.

2 Qui sommes-nous ensemble ? la question de l'identité

En cas de « crise », l'important n'est pas d'abord d'agir mais de savoir comment agir. Pour cela, il convient de se reconnecter à ce que nous sommes vraiment, à notre identité profonde. Quel que soit le moment où les responsables d'une entreprise perçoivent qu'une refondation est nécessaire, il peut y avoir une « sortie » possible. Ce retour prend la forme d'un bilan.

Cette étape comporte habituellement trois parties :

2.1 Le métier actuel

Je pose comme préalable que la finalité de toute entreprise³ est d'exercer son métier. Le métier, c'est l'art de rassembler des ressources humaines, techniques et financières pour satisfaire les besoins et/ou lever les contraintes d'une catégorie de clients (ou d'usagers, d'utilisateurs, de consommateurs). Chaque entreprise doit définir son métier, avec ses mots et sa culture. Le comité de direction d'un des principaux fabricants français de plats surgelés définit son métier avec les simples mots suivants : *Nourrir nos clients*.

On peut compléter cette approche du métier par le concept de chaîne de valeur de M.E. Porter⁴ en identifiant la valeur apportée à l'utilisateur par l'exercice du métier. Par exemple, un cabinet d'avocats définit son métier comme « *la fourniture des meilleurs services juridiques pour ses*

² Par exemple : interdiction d'un composant, modification d'une législation, entrée sur le marché d'un acteur influent, Etc.

³ De convention, entreprise désigne tout type d'organisation : entreprise privée ou publique de production ou de service, institution, école, hôpital, service social, administration nationale ou territoriale...etc.

⁴ Porter, ME : *L'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris-1999.

clients afin de leur faire gagner du temps, de l'argent et de leur permettre de se concentrer sur leur cœur de métier. »

Naturellement, la manière d'exercer le métier n'est pas totalement contenue dans le métier⁵ mais elle est influencée par la raison d'être. Si le métier est de « nourrir nos clients », on peut le faire très différemment selon le but de l'entreprise: de manière industrielle (fabriquer des plats surgelés), de manière « classique » (ouvrir un restaurant), ou artisanale (tenir une table d'hôtes).

2.2 La raison d'être

Celle-ci se compose de deux éléments, la configuration du Pouvoir Institutionnel et les comportements professionnels issus de la culture organisationnelle.

L'influence de la configuration du Pouvoir Institutionnel⁶ :

Henry Mintzberg, professeur de management à l'Université Mc Gill de Montréal et auteur de nombreux ouvrages dont les thèses font autorité à travers le monde a défini 6 grandes catégories de configurations de pouvoir institutionnel. Il désigne ainsi les personnes ou les systèmes dont la responsabilité est de choisir et décider des objectifs d'une entreprise.

- La configuration *Instrument* a pour but le contrôle de la mise en place d'objectifs spécifiques, financiers très souvent ou de contrôle d'un marché, d'un secteur, d'une directive politique. ... La police est un Instrument de la politique de sécurité de l'Etat, de même que l'usine Coca Cola du Nord de la France est celui de la politique d'approvisionnement de Coca Cola International.
- Le *Système Clos* est mis en place pour organiser une croissance importante d'un système ou d'une entreprise. L'Education Nationale est un système qui a permis d'organiser la croissance de l'enseignement public en France.
- L'*Autocratie* a pour but le résultat à court terme. La plupart des PME familiale ont cette configuration, mais aussi des grandes entreprises ou des services de l'Etat.
- La *Méritocratie* a pour but la promotion d'un corps de savoirs. Les cabinets d'expert comptables ou d'avocats et plus généralement les entreprises qui ont pour fonction de résoudre des problèmes complexes sont organisées en Méritocratie (les hôpitaux par exemple).
- La *Missionnaire* a pour but le développement d'une idéologie. On peut trouver dans cette configuration des organisations comme Médecin du Monde, les partis politiques et les syndicats mais aussi des entreprises du secteur concurrentiel.
- L'*Arène Politique* est une configuration transitoire qui se met en place lors d'un changement de configuration (par exemple d'Autocratie à Instrument). Pendant une période, deux camps s'affrontent et le but principal est de gagner sur l'autre camp.

Ces 6 configurations sont opérationnelles et correspondent à des buts précis. Elles peuvent parfois devenir dysfonctionnelles⁷. La plupart du temps, on retrouve dans les entreprises plusieurs « couches successives » de configuration comme dans cette association d'accueil de jeunes en difficulté qui a été créée par un prêtre « *pour venir en aide aux plus pauvres* » (Missionnaire), puis dirigée par des équipes d'éducateurs lors du retrait des prêtres dans les

⁵ Chaque métier possède ses propres savoir-faire et savoir être.

⁶Mintzberg, H. « *Le pouvoir dans les organisations* » Editions d'Organisations, Paris-1986.

⁷ Moreau, J. : L'Instrument peut devenir un Paillason, le Système Clos une Forteresse, l'Autocratie une Dictature, la Méritocratie peut se changer en Guilde des copains coquins, la Missionnaire en Secte et l'Arène Politique en Décadente.

années 70 (Méritocratie) pour devenir un Instrument du Conseil Général, principal financeur qui impose ses propres projets.

On peut constater que suivant la configuration, le même métier sera exercé différemment. *Nourrir nos clients*, peut devenir une chaîne de restaurants pour générer des profits (Instrument), une école internationale de cuisine française⁸ où il sera très difficile d'entrer (Système Clos), un restaurant dirigé d'une main de fer par un Chef de cuisine respecté par tous (Autocratie), un restaurant ne servant que des « produits-bio » pour prendre soin de la santé des clients et développer chez eux la culture de la nourriture authentique (Missionnaire). Etc.

Les comportements professionnels :

Ces comportements sont la face visible et opérationnelle de la culture organisationnelle qui est elle-même influencée par des valeurs nationales et religieuses, par les valeurs des créateurs et celles qui ont été acquises et construites tout au long de l'histoire de l'entreprise. Ainsi, si le responsable d'entreprise américain est souvent considéré comme un *chef de communauté* (influence religieuse) avec le droit implicite de se mêler de la vie personnelle de ses collaborateurs, en France, il s'agit d'une fonction sociale qui doit respecter scrupuleusement la liberté individuelle (influence de la valeur de laïcité).

Les valeurs culturelles influencent nos comportements de façon profonde. Manfred Kets de Vries⁹ propose cet exercice : « *Imaginez que vous vous trouviez sur un bateau en compagnie de votre enfant, de votre conjoint et de votre mère. Le bateau coule et vous êtes la seule personne à savoir nager. Qui choisirez-vous de sauver ? Lorsque ce test est soumis à des candidats de cultures différentes, les conclusions se révèlent très instructives. Alors que 60% des Européens et des Américains déclarent vouloir sauver leur enfant et 40% leur conjoint (e), dans la plupart des sociétés musulmanes, 90% des gens choisissent leur mère et ils expliquent cela par la logique suivante : il est toujours possible de se remarier et d'avoir un autre enfant, mais on n'a qu'une seule mère* ».

Un de mes amis, Peulh originaire du Bénin m'a, un jour, fort surpris en me demandant d'intervenir dans un conflit de couple alors que ma culture française me faisait détourner pudiquement les yeux et fermer les oreilles. Dans sa culture, il s'agit ainsi de prouver son amitié et de ne pas laisser dégénérer des conflits qui peuvent altérer les déplacements (les Peulhs sont nomades).

Derrière le comportement créatif de l'entreprise de Cupertino (Apple), se profile une valeur authentique de liberté et d'indépendance par rapport aux grandes entreprises.

Voici un exemple de comportements professionnels affichés par deux entreprises mondiales :

Sony (Japon):

- Être un pionnier
- Faire l'impossible
- Encourager la créativité individuelle

Disney (USA) :

- Pas de cynisme
- Entretenir et diffuser les valeurs américaines
- Créativité, rêves et imagination
- Attention fanatique vis-à-vis de la cohérence et du détail
- Préservation et contrôle de la magie Disney.

Les comportements professionnels ont été adoptés parce qu'ils ont prouvé leur efficacité.

⁸ ...Bien sûr !

⁹ Kets de Vries, M : *Les mystères du leadership* – Editions Village Mondial 2002.

C'est en général sous l'impulsion de l'Evhémère¹⁰ que ces comportements se sont mis en place.

Ainsi, ces comportements influencent aussi la manière d'exercer un métier. J'ai eu l'opportunité d'intervenir au sein de plusieurs unités de l'industrie lourde en Europe. Il s'agissait à chaque fois d'unités, filiales de grands groupes, des entreprises Instrument. Cependant les comportements professionnels étaient totalement différents. Par exemple, dans l'une de ces usines, le moindre résultat négatif donnait lieu à des pressions insupportables, des remarques très dévalorisantes pour les cadres et une sorte d'hystérie collective. Dans un autre groupe et dans les mêmes circonstances, les dirigeants rappelaient les objectifs et laissaient les cadres trouver des solutions...Ce qu'ils faisaient fort bien d'ailleurs.

La combinaison de la configuration de pouvoir institutionnel avec les comportements professionnels actuels induits par la culture peuvent composer des raisons d'être très variées pour un même métier.

Un bilan classique

Enfin, on met en évidence les points forts, les points limitants sur les secteurs-clés de l'entreprise¹¹ en associant les résultats financiers et techniques. Un soin particulier doit être pris pour mettre en évidence les grandes tendances du marché et les transformations des habitudes de consommation du produit ou service de l'entreprise. Je me souviens d'un chef de cuisine honoré de deux étoiles au guide Michelin qui constatait avec surprise que certains de ses clients du soir avaient pris leur repas de midi dans un McDonald's. Cela lui a permis de modifier le mode d'accueil de ses clients.

Un travail sur l'histoire de l'entreprise, les conditions de sa création ou de sa précédente refondation est également indispensable pour compléter ce bilan.

2.3 Comment mener ce travail sur l'identité ?

C'est d'abord la responsabilité des dirigeants en charge de la gestion. Mon expérience m'a montré l'intérêt d'associer très tôt des membres influents de l'entreprise et des représentants des actionnaires, propriétaires ou financeurs pour faciliter le processus et ceci afin de créer un climat favorable à la motivation et à l'engagement et d'éviter les résistances inutiles.

De plus, le travail sur l'identité touche chaque personne de l'entreprise. Plus un salarié, un cadre, un actionnaire, un financeur se sent appartenir à cette entreprise, plus il pourra contribuer selon sa compétence et son rôle.

Il existe de nombreuses méthodes pour conduire ce type de travaux. En voici une en cinq points qui a fait ses preuves :

1. Annonce officielle du travail et de son but par la direction générale relayée par les managers de proximité.
2. Création de groupes de travail sur un thème spécifique (histoire, métier, raison d'être, résultats techniques, résultats financiers, succès et échecs du passé, gestion des ressources humaines)... Chaque groupe est animé par un membre de l'équipe de direction ou un cadre. Les travaux font l'objet d'une synthèse écrite. Il faut compter de 3 à 5 réunions par groupe pour un résultat probant.

¹⁰ Berne, E. *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'analyse transactionnelle, Lyon 2005- Selon l'auteur, l'Evhémère est la personne qui a marqué l'entreprise par le succès de ses méthodes et de ses principes. Ainsi, Steve Jobs est l'Evhémère d'Apple comme Thomas Watson est celui d'IBM et le Général De Gaulle celui de la V^e République en France.

¹¹ Production, R&D, « Qualité-Sécurité-Environnement », Marketing, Relations publiques et Commercial, Services associés, Logistique, Management des membres...etc.

3. Approbation de l'ensemble des travaux par le Comité de direction et le Conseil d'administration.
4. Présentation du résultat des travaux par ceux qui y ont travaillé lors d'une grande manifestation qui rassemble toute l'entreprise (ou en plusieurs fois selon la taille et l'activité)
5. Synthèse écrite remise à chaque salarié, cadre, dirigeant et mandataire pour ancrer les travaux : c'est en quelque sorte la carte d'identité de l'entreprise. Une partie de ces travaux pourra être utilisée pour décliner des documents à destination des clients, du grand public et des partenaires habituels.

Ce travail permet un « repérage » qui sera fort utile dans les phases suivantes qui vont demander à tous une évolution et des changements organisationnels et individuels. Il permet également à tous les membres de l'entreprise de renforcer leur dignité et de trouver des raisons d'être fiers de leur travail, des résultats, du passé, même si le présent n'est pas toujours un « long fleuve tranquille ».

3 Où nous ensemble ? La vision

Au départ de toute entreprise qui réussit, il y a une vision. La plupart du temps, les visionnaires n'ont pas la conscience de l'être. Ils ont simplement une idée de comment on devrait satisfaire un besoin ou lever une contrainte d'une catégorie de « clients » potentiels. À l'époque où IBM fondait son action sur une vision technique (les ordinateurs sont des machines complexes qui doivent être utilisées par des informaticiens), Steve Jobs¹² rêvait d'un ordinateur simple et facile à utiliser pour chaque personne.

Chaque personne peut devenir visionnaire. Pour cela, il faut :

Être connecté à un flux d'informations assez objectives à propos du produit ou service, du secteur d'activité ou du métier. La participation à des réseaux, l'appartenance à des syndicats, la fréquentation des colloques, congrès et salons professionnels, l'étude des documentations des concurrents et des dépôts de brevets sont, entre autres, des moyens d'obtenir les informations essentielles. Suivant le cas, il est fortement recommandé aux dirigeants de passer entre 10 et 30 % de leur temps à l'extérieur de leur entreprise au contact de ces informations indispensables. De même, chaque cadre ou salarié, à son niveau doit consacrer du temps pour disposer d'informations utiles à l'exercice de son métier et de sa fonction.

Prendre du recul ou de la hauteur pour voir d'une autre perspective, d'un autre point de vue. Les perceptions correspondent à une représentation d'un niveau de la réalité. Il en existe d'autres. À titre d'exemple, Howard Gardner de l'Université d'Harvard, spécialisé dans la psychologie de l'éducation, distingue sept formes d'intelligence. Ainsi les personnes dotées d'une :

- *Intelligence spatiale* expriment leurs idées par dessins, photographies, sculptures et pensent les représentations (architectes, graphistes, artistes...)
- *Intelligence physique* (kinesthésique) savent utiliser leur corps avec précision, possèdent une bonne coordination motrice et peuvent imiter facilement les gestes et mouvements
- *Intelligence musicale* ont une oreille qui perçoit finement les nuances sonores. Elles sont sensibles au rythme et peuvent facilement reconnaître les compositions musicales.

¹² Fondateur de la marque Apple (Macintosh, iPod...)

- *Intelligence linguistique* sont extrêmement sensibles à la signification des mots. Elles apprennent facilement les langues étrangères et identifient sans difficulté différentes intonations.
- *Intelligence logicomathématique* excellent à résoudre des puzzles logiques et des problèmes mathématiques. C'est à une personne possédant ce type d'intelligence que l'on doit la création des tests de Q.I.¹³
- *Intelligence interpersonnelle* se sentent en harmonie avec les autres, comprennent facilement leurs sentiments et peuvent facilement diriger et travailler en équipe.
- *Intelligence intra personnelle* connaissent parfaitement leurs propres sentiments. Elles possèdent une vie intérieure riche, déchiffrent bien leurs motivations et font souvent preuve d'une grande intuition.

Chaque personne possède une forme d'intelligence prédominante et un degré plus ou moins important des autres. Dans chaque entreprise, il existe aussi un modèle dominant. Il peut être intéressant, périodiquement, de faire un point sur la vision, à partir de ces 7 formes d'intelligence

Le dirigeant et son équipe proche doivent aménager régulièrement un temps de réflexion autour de questions comme : « *que se passerait-il si... ?* ». Ainsi, de très nombreuses entreprises comme le comité de direction de Sony France par exemple, prennent périodiquement le temps d'actualiser leur vision.

Laisser l'imagination prendre le pouvoir. Une vision est en avance sur la réalité sociale d'un marché ou d'une société. Lorsque Jules Ferry, entre 1880 et 1882, fit promulguer les grandes lois scolaires qui instauraient *l'école publique gratuite, obligatoire et laïque, ainsi que l'accès à l'enseignement au secondaire pour les jeunes filles*, il avait une vision du « *citoyen instruit* » très en avance sur son temps. La systémique et l'expérience nous apprennent qu'en matière de vision et de stratégie, il faut penser à long terme. Les bâtisseurs de cathédrale ont travaillé leur vie durant pour un résultat qu'ils n'ont pas vu mais dont nous pouvons profiter aujourd'hui. Les parents du monde entier enseignent des valeurs à leurs enfants, valeurs qui ne prendront leur sens que 25 à 30 ans plus tard.

À la fin des années 60, Toyota annonçait qu'il serait un jour le premier producteur mondial d'automobiles...À l'époque cela faisait sourire¹⁴ ! Aujourd'hui, ce fabricant japonais a mené à bien son rêve et le poursuit en l'intégrant dans son slogan publicitaire : *Today, Tomorrow, Toyota.*

En outre, l'imagination est souvent mue par le désir inconscient de réparer des injustices subies ou des « blessures personnelles » comme ce chef d'entreprise qui avait racheté l'usine créée par son père. Celui-ci avait été contraint de la céder pour des raisons financières. Son fils l'a racheté quelques années plus tard et, sur cette base, il a créé un puissant groupe financier mû par une sorte « d'énergie de revanche »

3.1 La vision partagée

Il n'est bien sûr pas suffisant d'avoir une vision, encore faut-il qu'elle « éclaire » les décisions quotidiennes et les comportements de chaque membre de l'entreprise. Pour cela la vision doit

¹³ Quotient intellectuel.

¹⁴ À cette époque, les moteurs des voitures japonaises fonctionnaient, au plus, 10 000 Km alors que les Européennes et les Américaines réalisaient des performances bien supérieures et dominaient le marché mondial.

être partagée. Quand j'affirme cela, je ne veux pas dire qu'une personne (le dirigeant) doit avoir une vision que tous les autres doivent partager. Au mieux cela permet une collaboration sincère (c'est-à-dire l'application des consignes), au pire de la rébellion ou de l'apathie.

Cela ne veut pas dire non plus qu'il faut « vendre » sa vision aux collaborateurs, comme il est parfois préconisé. En effet, l'essentiel n'est pas la vision, mais les forces qu'elles mobilisent à l'intérieur de l'entreprise. Le partage et l'appropriation de la vision suscitent l'enthousiasme et le dynamisme. Bien entendu, ce sont les fondateurs d'Apple, Steve Jobs et Steve Wozniak qui ont eu d'abord cette vision *d'un ordinateur pour chaque personne et facilement utilisable par des non-spécialistes*, mais ils ont su la faire enrichir par leurs collaborateurs. « *Aussi durs qu'étaient les problèmes de concurrence et les difficultés internes*, écrit John Sculley à propos de Macintosh, *mon esprit retrouvait toute sa force chaque fois que j'entrais dans l'immeuble consacré au Macintosh. Nous savions que nous allions être les témoins d'un événement de dimension historique*¹⁵ ». Ils ont su faire partager le même enthousiasme à leurs clients qui sont meilleurs agents de publicité de la marque. La vision partagée permet l'identification et le renforcement de l'appartenance. Ce n'est plus *leur* vision, mais *notre* vision.

Toute vision d'entreprise se fonde sur des visions individuelles qui sont encouragées par les dirigeants. En effet, on ne peut pas imposer une vision à autrui. Il est seulement possible de créer un climat favorable à l'éclosion de visions individuelles qui peuvent se transformer en vision d'entreprise grâce à un processus de partage, d'itérations et de co-élaboration.

Exemples :

Peter Senge¹⁶ cite le cas du cimentier français Lafarge en ces termes : « *...L'initiative est d'abord venue d'en haut mais avec un effort sans précédent pour faire réagir toute l'organisation. Au départ un texte de sept pages fut préparé par la direction des ressources humaines et la direction du plan et des études stratégiques. Le texte a été discuté en comité de direction, puis par une centaine de dirigeants à l'occasion de quatre séminaires. Il en est résulté une vingtaine de pages que chaque directeur opérationnel devait, avec la méthode qu'il choisirait, faire discuter dans ses équipes. Dans une première phase, deux mille personnes furent associées à l'opération. Au total, cela prit deux ans et fut renouvelé en 1982 après des changements importants dans la taille de l'entreprise. Enfin en 1985, un nouveau programme fut lancé, dénommé Saphir, qui toucha en 6 mois 90% des cadres et des agents de maîtrise. Des programmes de formations furent lancés, des moyens modernes de communications utilisés à grande échelle, des enquêtes lancées, etc. Sur la période, le groupe enregistra une amélioration de 40% de sa rentabilité, se désendetta de 3 milliard de francs. Même si la conjoncture y fut pour quelque chose, il est difficile de nier l'impact de cette mobilisation.* »

On peut trouver la même approche au sein d'une PME. Le Groupe Bolloré avait racheté une machine à papier pour compléter son offre de papier fin pour l'impression. Après quelques opérations de remise en route, il s'avéra que les résultats techniques n'étaient pas à la hauteur des normes du marché et les résultats financiers étaient négatifs. Philippe Agut fut nommé responsable de cette unité de 90 personnes et, à l'aide d'un programme d'appui aux personnes, il favorisa la création d'une vision simple : « *nous devons produire un papier aux normes de qualité du marché et contribuer financièrement aux résultats du Groupe Bolloré* ». Les cadres et salariés de l'entreprise, qui avait vécu le rachat comme décevant et même dangereux, se sont petit à petit mobilisés autour de cette vision. Aujourd'hui le climat de suspicion s'est transformé en collaboration et en solidarité authentiquement vécue, les résultats techniques et financiers se sont considérablement améliorés malgré une conjoncture très difficile.

Une vision devient partagée lorsqu'elle vient rencontrer des aspirations personnelles des membres de l'entreprise. Le dirigeant, même s'il est l'initiateur, doit se mettre en position de vérifier si les personnes clés de l'entreprise s'engagent dans cette vision, c'est-à-dire s'ils l'enrichissent par leur propre vision. C'est un phénomène amplificateur qui se base sur l'enthousiasme, l'échange et la transparence. Ainsi, la vision partagée est comme une énergie vitale au sein de l'entreprise, comme une pulsion de vie.

¹⁵ Sculley, J et Byrne, J : *De Pepsi à Apple*, Grasset 1988.

¹⁶ Senge, P. *La cinquième discipline*- FIRST Editions- 1991.

Si la vision n'est pas partagée, elle reste le « bébé » d'une personne ou d'un groupe restreint et elle ne reçoit pas l'appui des personnes clés. Ainsi son efficacité est quasiment nulle et l'autorité est dévaluée.

3.2 Les étapes d'appropriation d'une nouvelle vision

J'ai indiqué qu'il n'est pas possible d'imposer sa vision aux autres. Il est seulement possible de construire une vision commune. Dans ce domaine, et surtout en France, il est important de respecter authentiquement la vie privée des personnes et la liberté individuelle. Le contrat de travail ne suppose pas un dévouement total à la cause de l'entreprise. Beaucoup de personnes sont prêtes à s'engager fortement dans leur travail, à condition qu'elles se sentent libres de le choisir. On pourra observer quatre grandes étapes dans l'intégration d'une nouvelle vision par une personne. Il est à noter que ces étapes concernent de la même manière ceux qui ont été à l'origine la vision que ceux qui participent à sa construction.

Étape 1 : La personne découvre la nouvelle vision et elle a besoin de l'explorer, d'en faire le tour : le comportement positif associé se manifestera par une collaboration formelle ; le signe d'une perception négative par la personne sera une certaine apathie ou une obéissance rétive.

Étape 2 : La personne a besoin de comprendre la nouvelle vision, et particulièrement en quoi cela va affecter sa manière de travailler. En positif, elle va demander des explications, tenter de discuter. En négatif, elle va se rebeller, râler, s'opposer sans percevoir les effets bénéfiques pour elle.

Étape 3 : La personne commence à intégrer la nouvelle vision dans sa pratique quotidienne. En positif, elle va appliquer de nouvelles façons de faire de façon productive, prendre des initiatives pertinentes et adhérer dans le cadre des règles existantes. En négatif, la personne va « faire cavalier seul » et jouer sa carte personnelle sans tenir compte des autres tout en réussissant ses objectifs.

Étape 4 : A cette étape, la personne a intégré la nouvelle vision dans son travail quotidien. Elle est « engagée » et fait tout ce qui est nécessaire pour la réalisation de la vision. Elle peut se trouver indifféremment en position de leader ou de contributeur. Le comportement négatif associé peut être une régression à l'étape précédente ou le départ non négocié de l'entreprise créant parfois des dommages significatifs.

La connaissance de ces étapes est indispensable pour mesurer la progression de la vision pour une personne ou un groupe de personnes et donc adapter les actions à conduire à chaque étape. On ne manage pas de la même manière une personne à l'étape un (être assez directif) et une personne à l'étape quatre (déléguer des décisions et des responsabilités). Elle permet aussi d'éviter le piège de croire qu'une fois la vision établie, elle se mettra en œuvre très rapidement.

La vision partagée n'est pas une clé universelle ; elle possède aussi des inconvénients qu'il s'agit de minimiser par des actions appropriées.

- D'abord, le fait d'encourager les visions individuelles peut amener une dispersion des énergies. *Il s'agit alors de faire émerger une vision plus fondamentale qui pourra être partagée.*
- Si un trop grand écart apparaît entre la réalité et la vision, les personnes peuvent se décourager. *Pour sortir de cela, faire travailler les personnes en groupe pour maintenir une tension positive vers la réalisation de la vision, à la fois en reprenant contact avec elle et en constatant les progrès réalisés.*
- « La surcharge de tâches quotidiennes » peut empêcher les personnes de se concentrer sur la vision. *La parade consiste à aménager des temps spécifiques, uniquement consacrés au travail sur la mise en place des programmes qui permettront à la vision de se réaliser.*
- Enfin, le manque de liens entre les personnes et la détérioration des relations

professionnelles peuvent altérer profondément le potentiel de réussite. *Le travail de développement personnel en groupe, la régulation des conflits et les travaux de cohésion d'équipe permettent de renforcer l'appartenance, les liens et la qualité des relations.*

4 Comment y allons-nous : ? l'architecture sociale¹⁷.

Les travaux sur le bilan et la vision mettent en évidence des écarts qu'il faut donc tendre à combler. Il s'agit à ce niveau de prendre des orientations, des décisions et de construire l'architecture sociale qui permettra aux membres de l'entreprise de fonctionner dans le cadre d'une confiance pragmatique.¹⁸

Cette architecture sociale consiste à construire 5 éléments dans l'ordre indiqués ci-après :

Bilan, perspective et choix d'une segmentation stratégique Ceci consiste à identifier un ou plusieurs groupes de clients finaux qui aspirent à une gamme homogène de produits ou services et de mettre en face les ressources techniques, humaines et financières nécessaires. Elle explique le succès d'entreprise comme BMW ou Gervais Danone, mais aussi de milliers de PME moins connues. Dans cette étape, il s'agit de procéder en deux étapes :

Quelle est la segmentation actuelle ?

Quelle segmentation devons-nous adopter pour mettre en œuvre la précédemment définie ?

Ce travail est assez spécifique et délicat car il n'existe pas de segmentation idéale. Chaque entreprise doit trouver la sienne par tâtonnements et intuitions en prenant garde à trouver un compromis acceptable entre une segmentation trop globale qui annulerait l'effet même de cette approche et une hyper segmentation qui disperserait les efforts.

Il permet d'affiner ce que les spécialistes appellent le mix-marketing, et de prendre en compte les paramètres géographiques et sectoriels et de mettre en place les synergies techniques et logistiques nécessaires¹⁹.

4.1 Choix d'une Forme Motrice

B. Tregoe et J. Zimmerman²⁰ ont les premiers mis en évidence neuf types fondamentaux de logique stratégique appelée Force motrice (Driving Force). La Force Motrice est une façon de mobiliser les ressources d'une entreprise pour atteindre son but. Ainsi, Yves Rocher, *première marque mondiale de cosmétique végétale* a fondé son développement sur une méthode de vente recherchant un contact privilégié avec ses clientes. Le concept de Force Motrice a fait l'objet d'approfondissements ultérieurs²¹, particulièrement par l'ajout d'une dixième force motrice. En voici la liste :

¹⁷ Bennis, W. et Nanus, B. : *Diriger, les secrets des meilleurs leaders*, Paris 1985, Inter-Editions

¹⁸ La confiance est à la fois le lubrifiant et le ciment des relations sociales. Il s'agit cependant de considérer la confiance dans le milieu professionnel comme un système en construction dont chacun doit « éprouver » la solidité par des constats pragmatiques.

¹⁹ Pour plus d'information sur ce thème, on consultera les deux Tomes de la Revue « Harvard, L'Expansion », intitulés *Stratégie* – Editeur – Groupe Expansion.

²⁰ Tregoe, B- Zimmerman, J : *La force Motrice, une nouvelle stratégie pour l'entreprise* – Interéditions.

²¹ Robert, M & Devaux, M : *Penser stratégie* – Dunod Editions (1994)

Le concept de produit ou de service : Une entreprise orientée vers un concept de produit est celle qui a lié son activité à un seul produit générique. Par conséquent, les produits du futur ressembleront beaucoup à aux produits d'hier, en termes d'apparence et de fonction. Les produits de l'avenir seront des versions modifiées, adaptées ou tirées des produits actuels. Dans ces entreprises, il existe un lien « génétique » entre le produit d'origine, le produit actuel et le produit futur.

Exemple : Michelin, fabricant de pneumatiques. Le site corporate²² du manufacturier de Clermont-Fd illustre cela à travers la présentation du symbole de sa marque : « *Bibendum : le pneu vivant. Né en 1898 de l'imagination des frères Michelin et des pinceaux du talentueux affichiste O'Galop, alias Marius Rossillon, Bibendum remporte dès ses débuts un vif succès. Reflet de son époque comme des innovations pneumatiques, il évolue pour rester toujours en phase avec son temps* ».

Les besoins d'une classe d'utilisateurs ou de clientèle : Ce type d'entreprise choisit d'orienter ses activités pour la satisfaction d'une catégorie spécifique d'utilisateurs ou de consommateurs finaux. Il s'agit alors de détecter et de satisfaire un ensemble de besoins qui surgissent de cette classe d'utilisateurs et d'y répondre en proposant un vaste ensemble de produits sans autre lien entre eux que d'être destinés aux mêmes clients.

Métron est un bon exemple de l'utilisation de cette force motrice. La publicité sur le site Internet annonce²³ :

Les clients sont exclusivement des professionnels indépendants, détaillants alimentaires, cafetiers, hôteliers, restaurateurs, artisans, professions libérales, PME et PMI.

Les besoins du marché : Les entreprises qui utilisent cette force motrice visent une catégorie précise du marché dont dépend leur avenir. Un bon exemple est Sony qui a investi 479 millions d'euros dans le développement de la Playstation pour conquérir le marché des consoles de jeux (matériel et logiciels associés).

La technologie ou savoir-faire : Une entreprise qui utilise cette force motrice dispose d'une technologie ou de la compétence d'inventer de nouvelles ou encore de la possibilité d'acquérir un nouveau savoir-faire. La démarche consiste ensuite à rechercher sur les marchés des moyens de mettre ces technologies et savoir-faire en application et de desservir ainsi un large ensemble de clients et de segments de marché.

Snecma Propulsion Solide a acquis un savoir-faire reconnu dans le domaine des matériaux composites pour l'Espace. Cette société développe et commercialise « *de l'outillage et équipements en composites thermo structuraux répondant aux exigences environnementales des fours sous vide ou sous atmosphère inerte, travaillant à hautes températures (traitement thermique, semi-conducteurs, verrerie, etc.)* »²⁴

La capacité de production à coût minimum : Ces entreprises ont investi des sommes importantes dans leur équipement de fabrication et leur stratégie consiste à « faire tourner » ou à « nourrir » les machines au maximum de leur capacité. L'accent opérationnel est sur l'efficacité et l'optimisation de l'outil de production. Les papeteries utilisent cette force motrice (par exemple, la Division Papier du Groupe Bolloré).

²² <http://www.michelin.com/corporate>

²³ <http://www.metro.fr>

²⁴ Présentation extraite du site : <http://www.snecma-propulsion-solide.com>

La méthode de vente : Une entreprise orientée méthode de vente a recours à une méthode unique en son genre pour vendre à sa clientèle. Tous les produits ou services doivent être compatibles avec cette méthode. L'accent opérationnel est sur le recrutement du réseau de vendeurs ainsi que sur la méthode de vente. Les boîtes de stockage Tupperware (vente en réunion) et les ordinateurs Dell (vente par correspondance) sont deux illustrations de l'application de cette force motrice.

Le système de distribution : Les entreprises qui possèdent un moyen spécifique de faire parvenir leurs produits jusqu'à leurs consommateurs adoptent une stratégie privilégiant le mode de distribution. L'accent opérationnel est sur l'efficacité de l'infrastructure du système de distribution et de logistique. C'est le cas des compagnies de téléphones qui disposent d'un réseau de câbles ou des sociétés de distribution de gaz (Gaz de Bordeaux par exemple).

Les ressources naturelles : La force motrice de ces entreprises réside dans la recherche et l'exploitation des ressources naturelles. L'accent opérationnel est dans l'exploration et la conversion des ressources. C'est bien sûr le cas des compagnies pétrolières ou minières.

Les effets de taille (seuil critique) : Une entreprise qui désire atteindre un objectif de taille (seuil critique)²⁵ afin d'assurer son existence ou pour devenir un acteur prédominant dans un marché. L'accent opérationnel est sur l'accroissement du chiffre d'affaires (souvent au détriment de la rentabilité). Cela a été le cas du projet de fusion Daimler Chrysler. L'accent doit dans ce cas être mis sur une réelle complémentarité, ne pas se faire au détriment des personnes et en tenant compte des différentes cultures.

Le retour sur investissement : Ces entreprises déterminent l'éventail de leur produits/services/marchés en fonction des niveaux de profitabilité recherchés. L'accent opérationnel est sur l'analyse financière et la gestion de portefeuilles d'activités. Les fonds de pension anglo-saxons offrent une illustration de cette force motrice

La Force motrice s'impose parfois d'elle-même en raison du métier ou du secteur d'activité. Parfois, les dirigeants doivent en décider car plusieurs Forces motrices sont à l'œuvre. Le choix d'une Force motrice oriente l'action de l'entreprise dans ses acquisitions de compétences décisives. Ainsi, le choix *du concept de produit ou service* oriente à développer le marketing produit, la standardisation du développement et le réseau de vente, alors que le choix des *besoins du marché* se fondera sur le développement de nouveaux produits et la recherche de l'excellence dans le domaine des études et recherche de marchés ainsi que dans la fidélisation de la clientèle. Ce travail de choix est donc déterminant pour chaque entreprise et doit donc faire l'objet de travaux spécifiques.

4.2 Les objectifs stratégiques

Il est naturellement plus réaliste et facile de fixer des objectifs lorsque l'on sait où l'on va. Ils s'appuient alors sur une cohérence et une logique internes auxquelles l'ensemble des membres de l'entreprise peuvent se rattacher. On distingue habituellement quatre type d'objectifs :

- *Les objectifs quantitatifs* exprimés par une mesure : chiffre d'affaires, nombre de clients, volume, pourcentage.Etc. Ils expriment le minimum à faire, produire, vendre, conquérir pour « rester en vie ».
- *Les objectifs qualitatifs* définissent les axes de progrès à accomplir par des personnes ou des services pour se rapprocher de la vision.

²⁵ Ou encore un taux de croissance déterminé

- *Les objectifs de contribution* mesurent ce qu'apporte l'entreprise à son environnement (emplois induits, sous-traitance, recherche, participation au développement d'une région, mécénat),...Etc
- *Les objectifs d'identité.* L'identité d'une entreprise se construit petit à petit. Engagée dans une refondation ou une création, l'entreprise doit construire une identité nouvelle et pour cela réaliser des actions spécifiques : l'édition de plaquettes, de trombinoscopes, la publication de recherches, les regroupements informels, les séminaires et autres « grands regroupements annuels »...

Ces 4 formes d'objectifs doivent naturellement être connus de tous et chaque personne doit être en capacité de les décliner dans son unité ou service et également pour sa propre activité. C'est le rôle des managers de s'assurer de ce point et de le faire vivre au quotidien.

4.3 Faire définir une organisation et fixer les règles du jeu :

L'organisation : il existe de nombreuses théories sur la manière dont doit organiser les entreprises. Vingt ans de pratique dans ce domaine m'ont appris une chose : il faut laisser les opérationnels choisir leur mode d'organisation car ils savent comment faire le travail, et ce sont eux qui devront se confronter à l'organisation mise en place. Le rôle des managers et des dirigeants est de

- vérifier que l'organisation proposée est une manière cohérente d'atteindre les objectifs
- d'arbitrer les conflits entre les différentes organisations internes.

Cette idée est l'une des plus difficiles à intégrer par les responsables et pourtant, c'est l'assurance d'une meilleure efficacité. Pour vous en convaincre, testez l'idée sur une organisation cible ! Vous serez surpris des résultats.

Les règles : notre société a tendance à produire des nombreuses règles écrites et procédures, et ceci pour garantir la sécurité (des salariés, des clients, des résultats)...Etc. Le point clé est de vérifier en quoi une règle ou une procédure aide à atteindre les objectifs. Si l'on ne peut pas répondre à cette question, il est préférable de supprimer la règle. Si l'autorité écrit des règles qu'elle ne peut faire respecter ou que les personnes ne peuvent pas respecter, elle diminue sa puissance et sa crédibilité. Il suffit pour s'en convaincre de constater comment des règles sont quotidiennement transgressées sans aucune conséquence ou comment des procédures ISO ne sont activées que lors des contrôles formels. Par contre, des règles qui sont perçues par les salariés comme des soutiens à l'atteinte des objectifs sont la plupart du temps respectées. Fixer les règles est de la responsabilité des dirigeants.

4.4 Organiser les processus de décision, de vérification et le contrôle des résultats :

Traditionnellement, il est dans la fonction des dirigeants de contrôler le travail en définissant l'organisation, les règles, la répartition des rôles et des tâches, les procédures de vérifications...Etc. Ce modèle fonctionne assez bien dès lors que l'organisation est pyramidale et que l'on ne fait pas trop appel à l'engagement des personnes. Dans le cas contraire, le rôle des dirigeants est de fixer et de vérifier des procédures de « reporting », en déléguant le plus possible le contrôle des résultats aux personnes chargées de faire le travail ou auprès de la hiérarchie de proximité.

La clarification des processus de décisions est également indispensable pour un fonctionnement optimum et ceci à tous les niveaux. Cela concerne bien sûr les opérateurs

et les chefs d'équipes dans les entreprises industrielles, mais aussi dans les secteurs sanitaires, sociaux et associatifs et dans les organisations publiques. Il faut insister sur l'importance cruciale de ce point. En effet, les dysfonctionnements à ce niveau entraînent des passivités fortes parmi les collaborateurs, ce qui altère gravement la réalisation des tâches et les résultats attendus.

L'ensemble des réponses aux 3 questions-clés de l'entreprise permet de structurer le temps et l'activité des membres. Elles répondent en outre à leurs besoins fondamentaux de stimulations, de reconnaissance, de position²⁶.

Ces réponses constituent le plan d'entreprise, ou plan de développement ou encore plan stratégique. Il permet aux membres d'une entreprise d'avoir des repères comportementaux fiables et cohérents. Si ce n'est pas le cas, les personnes entrent sous l'influence du stress et développent « leur démon ». Chacun de nous a « un démon » et des comportements associés. Talbi Kahler, fondateur du modèle Process Communication a identifié cinq tendances qui sont, à la base des qualités, mais qui peuvent devenir des comportements bloquants²⁷:

- Chercher à *être fort (e)* vise à obtenir la sécurité en affichant des certitudes et en contrôlant nos émotions, et à éviter toute vulnérabilité, toute dépendance, toute situation où l'on est pris de court. Ce comportement nous aide à prendre des responsabilités, à agir avec prudence et à nous appuyer sur nous-mêmes. Si par contre nous dépassons la mesure, notre prudence nous fait passer pour lent (e), en retrait ou insensible et il se peut que nous nous sentions bloqués parce que nous prenons soin des autres sans obtenir la sécurité recherchée.
- Avoir tendance à *faire plaisir* vise à obtenir des autres des attitudes nourricières comme l'amour ou l'approbation et à éviter l'abandon, le rejet, la solitude. Cela nous aide à établir et à entretenir des relations chaleureuses. Mais une préoccupation excessive en ce domaine peut irriter ceux qui nous entourent parce qu'ils nous trouvent égocentriques, peu sincères et enclin (e)s aux manipulations. Il arrive alors que nous nous sentions coincé (e)s dans une situation où nous rendons beaucoup de services aux autres sans recevoir d'eux les attitudes nourricières dont nous avons besoin.
- Le comportement de *faire des efforts* vise à obtenir des récompenses pour des réalisations difficiles et à éviter l'échec, c'est-à-dire la frustration, la confusion, la sensation d'être soumis au contrôle d'autrui. Il nous aide à relever des défis et à nous engager dans des entreprises que bien d'autres trouveraient trop ardues. Une exagération de comportement nous amène à être perçus comme des personnes qui se font un montage de la moindre difficulté, qui sèment la confusion en eux-mêmes et chez les autres et qui ont du ressentiment contre les autorités légitimes. Il nous arrive aussi de constater que nous donnons plus d'importance à la lutte, ou au fait d'agir à notre guise, qu'au résultat lui-même. Cela peut nous empêcher d'être récompensé (e)s pour avoir accompli quelque chose.
- La tendance à *se dépêcher* vise d'une part à obtenir des gratifications : n'importe quelle jouissance, et tout de suite !; de l'autre, elle cherche à éviter l'état de manque lié à l'impression d'être passé à côté de quelque chose ou d'avoir perdu notre temps. Ce comportement nous aide à passer à la décision, à être efficace et à profiter au maximum de la vie. Si ce comportement est trop actif, nous risquons d'apparaître exigeants ou impatientes à l'excès ; il se peut qu'à force de nous dépêcher, nous poursuivions trop de projets pour avoir le temps de prendre plaisir, que nous ayons des accidents en nous déplaçant à grande vitesse ou que nous commettions des erreurs qui nous ralentissent.

²⁶ Berne, Eric : Des jeux et des hommes – Edition Stock- 1988- traduit de Games people play – Grove Press- New York, 1964.

²⁷ Hazell, Joseph, W : *Les drivers en tant que médiateurs des réactions de stress. Actualité en analyse transactionnelle* N°57, Janvier 1991.

- Rechercher *la perfection* ou à « *avoir raison* » a pour visée positive d'obtenir le respect pour notre capacité à garder le contrôle des situations et des personnes et pour visée négative d'éviter la honte liées aux erreurs et à l'incompétence. Ce comportement nous aide à bien réussir dans des activités qui demandent un raisonnement subtil, de vastes connaissances ou une grande attention au détail. Trop d'énergie dans ce comportement risque de nous faire percevoir comme irritants dans nos critiques et déraisonnable dans nos colères ; parfois nous nous trouvons enlisés dans des détails (le plus souvent liés à l'ordre, la propreté ou l'argent) au lieu d'investir notre énergie dans des aspects importants, qui eux, nous auraient assuré le respect d'autrui.

Il est évident que lorsqu'une personne est sous l'influence de ces comportements²⁸ son efficacité professionnelle (et personnelle) est faible. Selon la profondeur du vécu du stress, j'ai pu observer que l'efficacité professionnelle pouvait passer de 100 % à 20% en quelques instants. Imaginons le gâchis lorsque l'ensemble des membres d'une équipe fonctionne de cette manière ou pire, une majorité de personnes dans une entreprise²⁹.

Parmi les facteurs externes qui conduisent les personnes à fonctionner dans ces comportements en voici quelques-uns liés à l'entreprise :

- Perte du sens : ne pas savoir où l'on va, vécu de décisions arbitraires, ne pas savoir ce que l'on attend de moi, mise en présence de cadres de références incompatibles sans explication...
- Éprouver des sentiments d'humiliation, de trahison ou de déni de sa personne
- Non compréhension logique, perception que l'on nous ment ou que les autorités disent des contrevérités, décisions perçues comme absurdes...
- Impossibilité de satisfaire ses « soifs fondamentales » dans le cadre professionnel : besoin de structure et de stimulation, besoin d'avoir une perception positive de soi et de sa contribution, besoin d'avoir une position et une place reconnue, besoin d'avoir une hiérarchie « consistante et bienveillante ».
- Relations professionnelles « toxiques » : messages ambigus, dilemmes, messages paradoxaux.
- Flou dans l'organisation ou dans les rôles.

Le fait d'avoir élaboré et partagé un plan d'entreprise, une orientation stratégique écrite, explicable, discutable constitue un cadre qui évite de stimuler les personnes de l'entreprise dans des *comportements sous stress* qui sont bien sûr préjudiciables à leur santé morale et physique mais aussi à l'entreprise elle-même et à ses résultats. Il est à noter que le stress³⁰ touche tous les membres d'une entreprise sans exception, du Président aux Actionnaires en passant par les Cadres et les Opérationnels. C'est, on l'a compris, surtout le cas, lorsque les personnes sont entraînées dans des processus de changement en entreprise, changements qui ont par ailleurs leur cohérence et leur logique. Les cadres et les salariés doivent savoir que le processus de changement sera limité, de la même façon que l'effort d'adaptation qui sera exigé de chacun.

²⁸ Sans toujours en avoir conscience

²⁹ Bien entendu cela n'existe pas dans votre entreprise, mais j'ai pu l'observer dans des contrées lointaines. Je vous donne l'information pour le cas où vous seriez amenés à y voyager.

³⁰ Je différencie « *le stress qui est*, comme le définit le biologiste Hans Selje, *le taux d'usure et de déchirement d'un organisme* », de la *stimulation* qui au contraire mobilise l'énergie d'une personne vers l'action. Il est à noter que la réaction au stress est individuelle. Un événement qui plonge quelqu'un dans un stress sévère peut n'avoir que peu d'impact sur une autre personne.

5 Conclusion :

Le présent article est une contribution pour tous ceux qui ont à conduire des changements dans le monde du travail. C'est une carte, mais ce n'est pas le territoire. Il est possible de s'appuyer sur les concepts et les méthodes décrites, mais rien ne remplace l'expérience vécue. Le plus important, c'est le chemin parcouru ensemble car il a, pour chacun de nous, une signification particulière. Lorsqu'en 1905, Henry Ford déclarait : « *je veux fabriquer des voitures pour tous* », il pensait surtout à son père, fermier pauvre. De même, quand Walt Disney déclarait : « *je veux rendre les gens heureux* », il « répareit » sans doute une enfance qu'il avait vécu comme malheureuse, où les seuls bons moments étaient ceux qu'il passait à dessiner les canards et les lapins de la ferme familiale. Chaque personne investit bien plus que son contrat de travail dans une entreprise et personne ne sait quoi. C'est bien pour cela qu'il faut être profondément respectueux de chaque personne et l'inviter à participer, à prendre des responsabilités à son niveau de compétences et à progresser.

C'est à ce prix, mais il est délicieux, que les visions deviennent réalités : parce qu'elles sont partagées et intégrées par des personnes qui se sentent considérées par les dirigeants de leur entreprise. Le schéma ci-joint rassemble les idées de cet article et peut constituer la carte pour un travail de refondation.

