

François Charles

# Les fabliaux du management

Observer, penser,  
décider et agir autrement

Chiron

ISBN : 2-7027-0785-8  
© Chiron éditeur, 2002  
25, rue Monge • 75005 Paris

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés pour tous pays.



Le code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Cette pratique s'est généralisée au point que la possibilité pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles est aujourd'hui menacée. En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du droit de copie, 20 rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

## INTRODUCTION

Le manager est chaque jour confronté à un puzzle qui lui impose d'être à la fois créatif, sage, moteur, transmetteur, acheteur, vendeur, conciliant, intransigeant, ami, parent. Il doit savoir adapter son discours en fonction des circonstances afin d'optimiser l'imbrication étroite entre le fonctionnement et le développement de l'entreprise. En constante réflexion, un carnet toujours à la main, vérifiant tout ce qu'on lui dit, évitant la controverse, ayant une correspondance régulière, travaillant en collaboration, il doit être performant et innovant, doit savoir anticiper face à la concurrence, faire preuve d'improvisation et d'initiative, veiller à transmettre les bons codes à ses collaborateurs et entretenir les bons réflexes. Il doit également être à l'affût des outils qui l'aideront à accomplir sa tâche. Comment peut-il s'en sortir ?

Une des solutions consiste simplement à sensibiliser, à faire partager les enjeux et souligner les compétences, et surtout à se poser ou se reposer les bonnes questions, même si elles semblent mineures. Décider de certains choix ou chercher à résoudre un problème impose de parvenir à une vision claire de l'essentiel en tenant compte de l'existant, de l'historique et de l'environnement de chaque situation. Or, ce principe est trop peu appliqué.

Trois idées fortes doivent être gardées en mémoire :

– quelle que soit la situation, le risque humain occupe une place prépondérante, et tout n'est souvent qu'une affaire de communication ;

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

- par ailleurs, il n'est pas nécessaire de chercher très loin les solutions simples et efficaces, et il est souvent plus rapide de résoudre un problème si ce dernier est analysé sur un référentiel différent et neutre ;
- enfin, la lecture des proverbes des anciens nous montrent à quel point les relations humaines ont peu changé. Il semble donc intéressant de s'en inspirer, voire d'en créer d'autres en harmonie avec notre environnement actuel.

Pour cela, il suffit d'ouvrir les yeux et d'écouter. Le monde animal et végétal qui nous entourent depuis l'origine nous enseignent sans cesse si nous savons recueillir ses leçons de choses et les appliquer au quotidien dans l'entreprise comme dans la vie privée.

Jean de La Fontaine, comme avant lui Ésope, joua avec succès du rapprochement entre la nature et l'homme afin de transmettre des réflexions morales et critiques qui s'ancreraient davantage dans l'esprit du lecteur grâce à leur masque que sous la forme d'un sermon sentencieux. L'exercice peut aujourd'hui être bénéfique au sein de l'entreprise comme dans toute relation humaine.

Nous avons, par exemple, beaucoup à apprendre du comportement animal et végétal en matière d'attaque, de camouflage, de séduction, d'organisation, d'adaptabilité, de stratégie ou d'intégration. Se comporter en « roi de la jungle », appliquer « la théorie du pissenlit », rencontrer une analyse de type « chiens et chats »<sup>1</sup> ou travailler en bio-management devrait désormais faire partie du langage de l'entreprise.

En outre, certains événements de la vie quotidienne serviront également de référentiels à la fois en termes d'organisation, de développement et de facilitation pour faire passer une idée ou aider à une meilleure compréhension. À une condition cependant : il convient de les adapter pour que le message

---

<sup>1</sup> Autant de fables et de tableaux que nous rencontrerons dans les pages suivantes.

## INTRODUCTION

qu'ils véhiculent soit reçu d'une façon identique par tous. Parler *risk management* lors de la visite d'un élevage de chiens de traîneaux ou d'une cave d'affinage peut amener à comprendre et à appréhender certains risques majeurs dans le travail quotidien plus rapidement que s'ils étaient traités dans leur univers propre. De même, le sport, école de vie, de comportement et de découverte de soi, aidera sans nul doute à faciliter certaines tâches ou à régler certains points durs, l'art contribuera à une meilleure ouverture d'esprit.

Ce livre vous offre des clés de communication et quelques référentiels. On s'apercevra notamment que des termes industriels, utilisés en logistique et en management de projet, peuvent être employés en stratégie, marketing, approche client, comme en management des hommes.

Dans la première partie de l'ouvrage, vous lirez des fables et autres tableaux qui illustrent un certain nombre de situations.

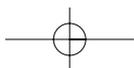
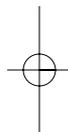
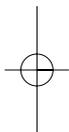
La deuxième partie est consacrée à la découverte et à l'explication des concepts d'optimisation adaptables aux fonctions vitales de fonctionnement et de développement de l'entreprise, en correspondance avec les textes de la première partie. Vous y découvrirez ou redécouvrirez notamment la théorie des cycles, le système « bottom-up-down », les phénomènes de taille critique, la « médecine d'entreprise », la « bio-attitude », le « bio-management », la « bio-stratégie », l'approche et la vision globales, le concept élargi de développement durable, l'ingénierie concourante, le « global brain management », la mémoire d'entreprise, l'« integration family management », le concept d'« ambassadeur d'entreprise », l'analyse de la valeur, la gestion du temps, le coaching, le « team-building » et le « team-management », le concept « sport & culture », ainsi qu'une méthode d'approche client et de dynamisme commercial.

Enfin, les proverbes de la troisième partie seront pour vous l'occasion de consolider les images et concepts rencontrés, mais également de progresser vers... le chemin, votre chemin.

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

Après avoir lu ce manuel, vous disposerez des trois piliers de l'optimisation que sont la vision globale, la maîtrise des risques et l'innovation au service du management de l'entreprise, des hommes, des projets et des affaires. Ils vous feront gagner dans ce monde où l'anticipation, l'adaptation et l'originalité créent souvent la différence.

# Fables et tableaux choisis



## UN COQ ET TROIS EUROPÉENS

Un jour, un Français, un Allemand et un Anglais décidèrent de réaliser un projet commun. Le Français avait pour lui son goût pour l'esthétique et pour les choses bien faites, l'Anglais sa politesse et ses bonnes manières, l'Allemand son efficacité. Chacun avait pardonné à l'autre ses comportements passés et tous étaient prêts à conquérir le monde. Le projet était simple en apparence : construire une maison où tous trois pourraient habiter et prospérer. Ils la bâtiraient au Luxembourg où ils se donnèrent rendez-vous.

Le jour venu, les trois compères se mirent en route, chacun de son côté.

Passant à côté d'une ferme, le Français entendit le chant d'un coq :

— Cocorico ! Cocorico ! Rejoins vite tes amis qui sont déjà passés me voir !

— Voilà qui me reconforte, à l'aube d'un travail il est vrai certainement difficile, se dit notre homme.

Et de reprendre sa route, puis d'arriver au lieu fixé, où il retrouve ses partenaires.

Chacun n'eut de plus grande joie que de constater que les autres étaient bien à l'heure au rendez-vous et en bonne santé.

Coutumier du fait, l'Anglais engage une conversation de courtoisie avant de passer aux affaires plus techniques :

— Chers amis, nous avons toutes raisons de penser que cette journée sera bénéfique. J'ai croisé un coq sur mon chemin dont le chant me mit de bonne humeur.

— Nous également, répondirent en chœur l'Allemand et le Français. Buvons à ce signe de la providence.

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

Et tous de lever leur verre.  
 — Kikiriki ! lança l'Allemand.  
 — Coquedou lededou ! chanta l'Anglais.  
 — Cocorico ! entonna le Français.  
 Il y eut un froid. Nos trois compères se regardèrent.  
 — Comment pourrais-je vous faire confiance quand vous vous moquez de mon emblème national ? fit remarquer le Français  
 — Est-ce encore une ruse de mon cousin ? s'écria l'Allemand.  
 — Ces continentaux et leurs différences ! gloussa l'Anglais.  
 Tous trois repartirent jurant qu'on ne les y prendrait plus – sachant cependant que ce n'était que partie remise.

*Enseignement*

Chaque être humain pense, écrit, parle, éprouve des émotions de façon spécifique. Homme et femme sont en outre différents dans leurs comportements. Le négliger est souvent source d'incompréhension dans la vie quotidienne, et plus encore dans les relations internationales. Mieux vaut, autant que possible, se mettre à la portée de son interlocuteur en évitant toute conclusion hâtive.

Le coq européen a chanté la même chanson. Il n'a pas été pas entendu de la même façon. Ces différences de perception se retrouvent dans les expressions imagées idiomatiques. Là où un Français dit, par exemple, il pleut « des cordes », l'Anglais dit qu'il pleut « des chats et des chiens ». La vieille Europe fonctionne comme cela. Si elle apparaît souvent divisée, elle sort des crises à chaque fois renforcée, traçant peu à peu son chemin, de manière irréversible.

Langue, personnalité et coutumes vont souvent de paire. Si on analyse le miroir de la langue, l'apprentissage de l'allemand comme du français paraît difficile au début, alors que l'anglais semble facile. Un renversement de tendance s'effectue pourtant à un certain stade de l'apprentissage et l'on découvre que la langue anglaise est plus compliquée qu'il n'y paraît. Il en est de même pour la personnalité : le Britannique n'est chaleureux qu'en apparence, alors que l'Allemand, *a priori* plus froid, vous ouvrira son cœur une fois conquis. Et que dire des asiatiques,

FABLES ET TABLEAUX CHOISIS

sachant qu'il y en a autant de types différents que de pays en Asie !

Sans traverser les frontières, cette situation se retrouve simplement dans vos réunions quotidiennes entre les différents métiers de l'entreprise.

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

L'AMÉRICAIN (L'ÉTASUNIEN<sup>1</sup>),  
LE FRANÇAIS ET LE PONT



Un jour, on eut besoin de reconstruire deux ponts dans une ville dévastée. Deux architectes furent convoqués : un Américain et un Français. Le cahier des charges était simple : chaque pont devait être construit en six mois avec un budget donné mais avec totale liberté d'imagination.

Les architectes se mirent à la tâche. Au bout de cinq mois, l'Américain vint trouver le responsable et lui dit : « Voilà, votre pont est terminé, appelez-moi si quelque chose ne va pas ou si vous avez besoin d'autres services. N'oubliez pas de m'envoyer le virement du solde ! » puis il vaqua à d'autres affaires. Le responsable effectua la visite. Il vit « un pont » et sembla satisfait.

Au bout de six mois et demi, ce dernier s'inquiéta de l'avancée des travaux français. Il rendit visite à l'architecte. Force était de constater que le chantier n'était pas encore achevé. Le Français lui dit alors : « Ne soyez pas inquiet, nous avons pris davantage de temps pour analyser les caractéristiques du projet, dans un souci d'intégration avec la population et le paysage. Les peintures ne sont pas terminées. Par ailleurs, il me faudrait une rallonge de 20 %. Je pense que nous serons prêts dans un mois. »

— Dont acte, dit le maître d'ouvrage, mais pas un jour ni un sous de plus !

---

<sup>1</sup> L'Amérique est-elle uniquement faite des États-Unis d'Amérique ? Qu'en pensent les autres pays du continent ?

## FABLES ET TABLEAUX CHOISIS

— Ne vous en faites pas, vous en aurez, en fin du compte, pour votre argent.

Le responsable le quitta non sans être dans le doute : avait-il bien pris la mesure de ces paroles ? N'aurait-il pas été judicieux de comparer les deux travaux régulièrement ? Puis il repartit vers d'autres occupations.

Un mois après, l'architecte français vint trouver le responsable des travaux et le convia à l'inauguration.

— Inauguration ? Était-ce prévu ? Combien cela va-t-il encore me coûter ?

L'architecte ne répondit pas, et accompagna l'homme soucieux sur le lieu des travaux. Arrivé sur le site, ce dernier vit « un pont élégant, sobre, aménagé » et découvrit tout autour les habitants jouant, chantant et dansant. Il vit aussi d'autres constructions locales en chantier.

La fête battait son plein. Le responsable des travaux, sous le charme mais persuadé de n'avoir pas tout cerné, remercia l'architecte. Trois ans passèrent et un habitant proche du premier pont vint trouver le responsable et lui dit :

— Ô dignitaire, te souviens-tu de notre pont provisoire ? Il n'était certes pas très joli, mais il a été bâti rapidement et nous avons pu l'utiliser facilement. Désormais, nous avons reconstruit nos habitations et te demandons d'édifier le pont définitif, comme dans l'autre quartier. Il s'accorde parfaitement avec l'environnement. Les gens s'y promènent même par plaisir, paraît-il.

Le responsable en resta bouche bée. Puis, assez embarrassé, il répondit :

— Il n'y aura rien de plus. Les caisses sont vides. Chaque quartier a eu son heure de fête. Votre satisfaction a été plus rapide. Avez-vous trouvé à redire quand l'architecte a bâti votre pont ? Ce qu'il vous reste à faire est de vous inspirer de l'ouvrage français pour aménager le vôtre. Cotisez, allez chercher conseil. Cela ne pourra que vous rapprocher entre habitants !

Et de se jurer qu'on ne l'y reprendrait plus !

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

*Enseignement*

Dans la continuité du récit précédent, cet exemple nous montre quelles peuvent être les différences de management et d'approches culturelles face à un problème. L'approche française, perfectionniste, est souvent recherchée pour son souci du long terme, son approche humaine et son sens de l'environnement, par rapport à l'approche américaine (étasunienne) pragmatique, proche des processus, de l'efficacité sur des objectifs courts termes de rentabilité. Dans certaines affaires, cet esprit ne joue pas en faveur des Français. Cette fable est l'exemple type du développement durable tel que nous l'entendons généralement, ce terme ayant été adopté pour parler de réalisations industrielles pérennes dans un environnement équilibré.

Le coq européen chantait la même chanson, mais n'était pas entendu de la même façon. Ici, ce sont les attitudes qui diffèrent.

Nous aurions pu prendre un exemple de différences de comportement entre Européens et Asiatiques. Laissons plutôt la nature nous expliquer de quoi il retourne ici, en empruntant la passerelle du bio-management<sup>1</sup>.

Quand un frelon entre dans une ruche en Europe, les abeilles européennes vont à l'attaque l'une après l'autre, se font facilement tuer et livrent leurs larves.

Quand un frelon japonais entre dans une ruche japonaise, les abeilles se rassemblent et se précipitent en masse sur le frelon agresseur. Elles n'utilisent pas leur dard, ce qui les ferait mourir, mais font monter la température du frelon jusqu'à ce qu'il succombe, sauvant ainsi la ruche sans risquer leur propre vie.

Cela ne vous rappelle-t-il rien ?

---

<sup>1</sup> cf. p. 00.

## L'INGÉNIEUR TRANSFORMÉ EN SUPERHÉRO



Un jour, un chef d'entreprise convoqua son responsable technique dans une salle de réunion. Quelle surprise pour ce dernier de constater que tous ses collègues l'y attendaient autour d'une collation ! Le directeur lui expliqua :

— Sans vous, nous n'aurions pas investi, nous ne posséderions pas ce fameux logiciel que vous seul maîtrisez, nous n'aurions pas des équipes performantes que vous seul savez mener, nous ne connaîtrions pas une telle croissance. Vous êtes notre véritable homme clé, vous êtes donc immensément précieux. Je vous remets avec plaisir le diplôme de l'homme clé en attendant de prendre une assurance !

Il rit. Le représentant des salariés s'avança et lui remis un... costume de Batman !

Tous trinquèrent. Gêné, l'ingénieur remercia l'assemblée avant de provoquer la stupeur :

— Il ne fallait pas faire tout cela pour moi, je n'ai fait que mon métier. Par ailleurs, et je ne comptais pas vous l'annoncer mais je pose ma démission ce soir. »

Devant le froid que cette annonce provoqua, notre ingénieur se retira à reculons, glissa sur un papier gras, roula dans les escaliers et... se tua.

### *Enseignement*

Rien ni personne n'est à l'abri de quoi que ce soit. Identifier l'homme clé et les risques liés est un stade important mais souvent négligé. Ne pas oublier de le couvrir en est un autre. Cette couverture peut être assurée et optimisée de différentes manières. Cependant, même mise en place, l'assurance ne

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

saurait conserver la mémoire de son savoir et de son savoir-faire, ni palier les failles liées à un départ volontaire.

Le costume de Batman pourra peut-être protéger le remplaçant sans pour autant lui transmettre ses savoirs, savoir-faire et savoir être. N'est-il pas, en conséquence, essentiel de figer la connaissance, la mémoire d'entreprise et de prévoir tout possible remplacement ?

Pensez-y lors de l'embauche de votre prochain superhéro...

## LA ROUE DE SECOURS



Un jour, un homme eut l'occasion d'emmener en voyage la femme de ses rêves. Précautionneux en apparence, il conduit sa voiture au garage pour vérifier l'état et le gonflage des pneus.

La roue de secours lui dit alors : « N'aurais-tu rien oublié ? Moi, qui suis inconfortablement installée, qui suis si docile, que l'on oublie, que l'on ignore, qui ne vois jamais le paysage, qui ne verrai peut-être pas ta conquête, ne pourrais-tu pas me redonner un nouveau souffle ? »

Le conducteur surpris lui rétorque, sans la regarder, qu'elle n'a pas voix au chapitre étant donné son rôle secondaire, voire inutile, et qu'il possède par ailleurs une bombe anti-crevaison.

Sur ces mots, notre homme s'en va chercher la belle. Voyant tous ses bagages, il n'hésite pas une seconde à enlever la roue de secours, décidément bien encombrante, pour libérer de la place. La dame apprécie et s'installe. La chance semble être au rendez-vous. Le voyage commence.

La pluie et la nuit se mettent alors à tomber.

Au bout de cinquante kilomètres, la crevaison arrive.

— Une vraie crevaison ! s'excuse l'homme. Quelques minutes suffiront pour réparer, soyez sans crainte.

Par chance, la bombe anti-crevaison est à portée de main. Mais, à son grand désespoir, elle ne fonctionne pas, trop vieille sans doute. Il se souvient alors qu'une deuxième bombe se trouve peut-être dans l'emplacement réservé à la roue de secours. Il pleut toujours, la belle laisse faire. Notre homme enlève les bagages pour s'apercevoir de son impuissance (précoce !). La passagère s'en aperçoit bien vite

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

Vient à passer et à s'arrêter un bel homme, serviable et séduisant, avec une grande et belle voiture.

— Avez-vous besoin d'aide ?

— Non, répond notre homme.

— Oui ! répond la femme. Mes bagages ont été descendus, ils seront plus à l'abri dans votre voiture...

Et de dire adieu à notre prétentieux.

*Enseignement*

Une fois encore, rien ni personne n'est à l'abri de quoi que ce soit. La roue de secours est prévue par le constructeur. Elle est l'assurance principale. La bombe anti-crevaison n'est qu'une garantie provisoire et accessoire. Une assurance est toujours trop chère quand on n'en a pas besoin. Il est possible de s'en priver si l'on agit en connaissance de cause – ce qui n'était apparemment pas le cas. Chaque détail a son importance. Un petit ressort à cinq euros peut immobiliser un avion de six cents millions...

Et chez vous, quelles sont donc les roues de secours insoupçonnées ?

## LA SECRÉTAIRE QUI NE VOULAIT PLUS ÊTRE LE PATRON

Ce patron était d'une grande exigence envers ses collaborateurs, alors que les compensations salariales ou d'avantages se faisaient, par contre, généralement attendre et que les horaires ne faisaient que s'allonger. Il s'était peu à peu laissé aller à la confiance – aveugle – vis-à-vis de son assistante et de ses cadres, leur laissant carte blanche quant à leurs actes et réduisant sa propre implication dans la vie de l'entreprise sans se soucier des conséquences possibles d'une telle attitude.

Vint le jour d'un grand colloque réunissant les principaux interlocuteurs du secteur d'activité de l'entreprise : un jour à ne pas manquer, en somme.

La journée commençait plutôt bien. Notre homme apparut à la tribune pour prononcer un discours rédigé, comme d'habitude, par ses cadres sous la responsabilité de sa secrétaire. Après les préliminaires d'usage, il aborda le vif du sujet : « Cette année, notre action s'articulera autour de trois grandes phases. » Il tourna la page... et fut pris d'un soudain malaise. On l'évacua de la salle.

Cherchant à rattraper l'ambiance et le discours, un autre dirigeant accourut derrière le pupitre et put ainsi lire sur la feuille laissée là par son malheureux prédécesseur : « Eh bien ! à vous maintenant. »

*Enseignement*

Ne négligez pas le fait que vos collaborateurs ont besoin d'être encadrés et soutenus, si possible par leur supérieur, un chef sachant montrer l'exemple. Savoir ne pas être indispensable est

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

une chose ; tout déléguer sans en maîtriser ni vouloir en partager les risques en est une autre.

Alors, pour votre prochain discours, montrez à vos collaborateurs et à votre environnement que vous en êtes bien l'auteur !

## LE POMPIER ET LE FEU DE FORÊT



Un jour de grand vent, dame forêt vint trouver le pompier et lui dit :

— Compagnon protecteur, je viens t'annoncer que je suis en péril. Les flammes me rongent les pieds. Je te demande d'intervenir au plus tôt avant que mon corps tout entier ne s'embrase.

À ces mots, le pompier rassembla ses hommes et courut éteindre les flammes. Comme le vent se mettait de la partie, il décida de placer la moitié de sa troupe sur le brasier et l'autre moitié à mi-jambe de la belle pour élaborer un coupe-feu.

Voyant ses chevilles rongées, la forêt hurla de désespoir, traita le pompier de toutes sortes de noms d'oiseaux et appela la pluie à la rescousse. Le pompier soutint l'outrage et continua son travail jugé, peut-être à tort, inutile.

L'effet de surprise de la pluie joua un temps, puis fut gommé par les efforts du feu et du vent, vils diabolins unis dans la bonne farce.

Pendant ce temps, le pompier redoublait ses efforts pour créer son coupe-feu, au grand désespoir de la forêt qui l'injurait de plus belle. Elle le renvoya. Le travail avait néanmoins été accompli.

Arrivé à mi-jambe, butant sur le coupe-feu, l'incendie ne put se propager davantage. La forêt reconnut bien vite que, sans l'initiative du pompier, son corps entier serait en train de brûler.

Elle s'excusa bien bas.

### *Enseignement*

Sachez agir sur les affaires courantes sans négliger la grande valeur du travail de fond. Répartissez vos forces.

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

Les deux composantes de l'entreprise que sont le fonctionnement et le développement vont de pair et doivent s'auto-alimenter de manière permanente sous peine de ne pouvoir honorer des commandes et de se discréditer, ou de ne pouvoir vivre faute de commandes. Bref, sous peine de mort certaine.

Aussi, il convient de ne pas donner des tâches de nature différente à une seule et même personne. Qui se consacre à de grands projets ou à la réflexion ne peut également régler les affaires courantes. Souvenez-vous du proverbe chinois : « Celui qui chasse un cerf ne s'occupe pas des lapins. »

On ne peut donc être à la fois sur le coupe-feu et sur le foyer, même si les deux actions sont nécessaires.

Par exemple, la personne chargée de la stratégie doit travailler dans une optique à long terme quand le commercial doit chercher des affaires pour alimenter le compte de résultat annuel. Aucune de ces deux démarches ne doit être négligée. Elles sont complémentaires. Ainsi, certaines idées trouvées pour alimenter le coupe-feu pourront être appliquées pour combattre les flammes, et inversement.

Certains préféreront la tactique du jeu d'échecs à celle du jeu de go<sup>1</sup>. À cela je réponds qu'elles sont également souvent complémentaires : aux échecs, vous êtes sur un champ de bataille déterminé : au jeu de go, vous jouez simultanément sur plusieurs fronts, mais l'objectif final reste le même, gagner ou mourir.

Bien sûr, une méthode pas à pas construite sur des schémas d'organisation des tâches<sup>2</sup> permet de progresser de façon pragmatique. Mais si progresser pas à pas semble éviter de construire des « usines à gaz », maîtriser cette progression dans une vision globale offre par ailleurs la possibilité de maîtriser la direction que l'on prend, de recentrer les travaux et de transmettre le témoin dans les meilleures conditions.

---

<sup>1</sup> Jeu chinois où chaque joueur dispose ses pièces (blanche ou noire) sur l'échiquier, sans ordre établi, pour conquérir le plus grand territoire.

<sup>2</sup> De type Pert ou Gantt.

FABLES ET TABLEAUX CHOISIS

Petites tâches et grands travaux ne sont donc pas incompatibles. Ils doivent être menés de façon simultanée afin d'aboutir à un résultat efficace.

Aussi, ne négligez ni ne dévalorisez pas ceux qui réfléchissent à long terme, même si leur travail n'est pas immédiatement productif. Ne pas produire une fiche par semaine ne signifie pas ne pas réfléchir.

*A contrario*, il est important que les commerciaux ne se sentent pas non plus dévalorisés quand les stratèges sortent de l'ombre et prennent momentanément le dessus.

La meilleure optimisation restant, bien sûr, un travail d'ingénierie concourante et d'exploitation des connaissances avec reconnaissance mutuelle des contributions de chacun.

## MAL DE COUDE OU MAL DE DOS ?



Un groupe de véliplanchistes se retrouvait tous les ans au bord de la mer, avec épouses, amies et concubines.

Une année, l'un des hommes éprouva de terribles douleurs aux tendons des bras après une journée d'effort intense et permanent. Le troisième jour, il décida donc de rester au bord de la plage.

La situation insupportable de frustration du début devint bien vite plus agréable après que notre homme eut constaté les bienfaits d'une compagnie féminine qui n'attendait que cela.

De retour à Paris, le véliplanchiste se décida à rencontrer un brillant spécialiste afin d'enrayer ce mal qui le rongait : la guérison lui fut assurée à force d'infiltrations et d'ordonnances.

Quelques mois, quelques investissements et deux journées de tennis et de golf après, la douleur était réapparue. Fallait-il de nouveau piquer ?

« On » lui conseilla alors de rendre visite à un ostéopathe. L'approche fut différente :

— Installez-vous. Voyons d'abord les pieds, les hanches...

Un peu surpris, le patient intervint :

— Docteur, je viens pour le coude.

Le praticien ne répondit pas, continua à analyser les articulations du patient tout en le faisant parler sur ses antécédents, ses habitudes, les sports pratiqués, avec quelle fréquence, quelle gêne, etc. jusqu'à parvenir à une explication :

— Votre bassin est bloqué et tassé. La quatrième vertèbre pince un nerf qui secrète certaines substances en direction du tendon du bras qui provoquent une inflammation au niveau du coude. Voilà ! simple non ?

Mais efficace.

Après une séance de manipulation, il conseilla à son patient d'adopter certaines postures, l'informa des séances nécessaires à suivre, et le mit en garde contre une rechute en cas d'absence de suivi avant consolidation. Il lui recommanda d'en parler à son médecin généraliste.

L'histoire ne s'arrête pas là. L'été revenu, notre homme ayant goûté aux joies de la plage bien accompagné décida, au bout d'un jour, de simuler la rechute et d'abandonner la planche à voile. Il pensa que l'ostéopathe aurait peut-être mieux fait de l'avertir sans le guérir, afin qu'il pût continuer à bronzer sans risquer de voir son subterfuge découvert.

#### *Enseignement*

S'il est possible de calmer la douleur en agissant « là où ça fait mal », cela ne signifie pas que l'on est intervenu là où réside le mal. Recherchez son origine sans négliger aucune piste, même la plus insoupçonnable. L'essentiel est de se poser la bonne question au moins une fois.

La réalité est parfois surprenante. Vous avez mal au coude ? – Cela peut venir de la colonne vertébrale. Votre vue baisse ? – Vous avez peut-être du cholestérol (régression de l'afflux de sang au cerveau). Vous avez froid aux pieds ? – Mettez donc un bonnet (déperdition de chaleur et répartition de l'énergie), et ne buvez pas d'alcool (coup de fouet mais hypothermie assurée à terme, car masquage de l'information et dérégulation de l'organisme). Etc.

Étrange ? Pas du tout. La médecine d'urgence calme la douleur, mais seul le traitement de fond, d'analyse, d'approche et de vision globale, peut la traiter définitivement sauf si, bien sûr, cela vous arrange d'avoir mal (en connaissance de cause).

Quel rapport existe-t-il avec l'entreprise ? Le cas le plus significatif apparaît dans l'analyse des systèmes d'informations et des *reportings*. Même en utilisant l'outil informatique le plus performant, la saisie d'une donnée erronée fournira *de facto* une information consolidée fautive. Aussi faut-il repérer où est la douleur et d'où vient le mal.

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

Après l'intervention de spécialistes en informatique, pour conclure ou non au bon fonctionnement du système, prenez le recul nécessaire pour observer l'analyse fonctionnelle et organique, l'analyse et la mise en place du système d'information<sup>1</sup> et du système informatique, ainsi que la manière dont le système a été testé, puis interrogez les utilisateurs sur le processus.

L'origine du problème vient souvent d'un manque de responsabilisation en amont : l'ingénieur qui a pour fonction d'entrer les données sur chaque affaire confie souvent cette tâche à un stagiaire. Ce dernier, au départ motivé, se retrouve vite seul derrière sa console et, n'osant plus poser de questions, prend alors l'initiative d'interpréter les informations fournies (doit-il lire 1, I ou 7 ?) faussant évidemment les *reportings*.

Ainsi croit-on avoir mal à la tête alors que le mal vient du pied, ce mal étant provoqué par un manque de motivation et de responsabilisation des personnels.

D'autres dysfonctionnement peuvent être remarquables : si vous souhaitez maîtriser les risques ou optimiser votre fonctionnement, ne primez pas la fonction pour qu'elle l'emporte sur le grade quand le grade note ensuite la fonction ! Cette situation se rencontre souvent dans les situations croisées, les rattachements fonctionnels d'une part, hiérarchiques de l'autre. Mais peut-être cherchez-vous le consensus mou et le *statu quo* ?

D'autres cas intéressants apparaissent par manque de cohérence dans l'organisation. Que dire quand le siège d'une société se plaint de l'indépendance des établissements pour l'imposition de directives et la remontée des informations, quand les sous-directeurs du siège sont ensuite nommés... directeurs d'établissements, et non l'inverse Et que rajouter quand on sait que ces derniers sont mieux considérés au sein du groupe que les membres travaillant au siège ! Ce type de situation peut conduire au « au coup du parapluie » que nous verrons plus loin.

---

<sup>1</sup> Un système d'information commence entre deux personnes, sans induire forcément la notion du vecteur de l'informatique.

## LE PLOMBIER ET LA CHAUDIÈRE



Un plombier fut appelé pour un problème de chauffage urgent dans une maison très ancienne.

— L'eau arrive péniblement, déclara le propriétaire des lieux. Il n'est besoin que de remplacer ma chaudière.

— En êtes-vous bien sûr ? répondit le plombier.

— Puisque je vous le dit ! J'habite cette maison depuis longtemps. Je la connais mieux que vous. Changez-moi la chaudière ou partez ! Par ce froid, il faut rapidement réparer.

Le plombier, ayant déjà fort à faire, ne discuta pas et s'exécuta. Le travail réalisé, il vint trouver le propriétaire et lui dit :

— Voilà, vous avez une belle chaudière qui fonctionne, vous pouvez signer le bon de travaux où j'ai inscrit « une demande unique et expresse de chaudière », comme vous le désiriez. Mais ne la faites pas marcher trop fort les premiers temps, car votre installation est ancienne et elle supportera peut-être mal une brusque évolution du flux, conseilla-t-il.

Le lendemain, le plombier reçut un appel :

— Qu'avez-vous fait ? Je me suis couché en montant le chauffage et je me suis réveillé ce matin avec une énorme fuite ! Venez vite me dépanner !

Et notre plombier de répondre :

— Vos exigences entameront certainement ma réputation, restons-en là, à moins que vous ne me laissiez faire mon métier.

### *Enseignement*

Ce n'est pas parce que le client est roi qu'il faut mettre en péril d'un coup un professionnalisme chèrement acquis.

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

Par éthique et souci de pérennité, n'acceptez pas n'importe quel travail. Valorisez-le plutôt par un conseil avisé. Dès qu'une chose est mal faite, huit personnes sur dix en parlent. Personne ne vous reprochera d'avoir refusé le travail à cause des risques – non maîtrisables – qu'il peut comporter.

Changer une partie de l'installation risquait de produire une réaction en chaîne par afflux d'une trop grande pression dans des tuyaux entartrés. Le plombier l'avait identifié. Faites plaisir à vos clients, mais limitez vos risques en cas de litige !

Il est souvent intéressant de s'approprier des constats technologiques et physiques pour les appliquer au management : résoudre un problème peut en créer ou en dévoiler un autre, si l'on ne réfléchit dans une perspective globale.

En termes de vision globale et de culture, un grand cabinet avait réalisé, pour une administration, une mission d'optimisation des délais avant signature. Rappelant son client, le consultant fut surpris d'entendre que ce dernier constatait les mêmes délais en final : l'optimisation gagnée en amont s'étaient en fait reportée en phase de signature ! La faute était certainement due à une caste de signataires rongeur leur frein de n'avoir pu exercer tout leur pouvoir lors de la préparation...

Le consultant n'avait-il pas subodoré cet aléa, ne l'avait-il pas posé en postulat pour, soit éviter d'intervenir, soit protéger son travail ? Devait-il ou non suivre l'attitude du maçon que nous allons découvrir dans le fabliau suivant ?

## LE MAÇON ET LE VIEUX CRÉPI



Il était une fois un maçon chargé de poser un nouveau crépi sur la façade d'une maison. Il s'apprêtait à faire son travail, quand le mur lui dit ces mots :

— Le maître t'a demandé de mettre une nouvelle couche et tu es prêt à effectuer ce travail sans sourciller, sachant qu'il faudra recommencer dans peu de temps ? Ne vois-tu pas dans quel état je suis ? Pourquoi n'enlèves-tu pas sieur Crépi, qui est en train de tomber ? Son temps est venu.

— Je ne parviens plus à agripper dame Maison, confirma le crépi. Je tombe en lambeaux et tu voudrais me faire supporter un frère sur le dos ? Nous avons confiance en toi, nous croyions en ton travail consciencieux, quand tu ne penses qu'à ta bourse. Ton client doit être satisfait, soit. Mais rien ne t'empêche de le conseiller au mieux.

Et la maison de reprendre :

— Il sera moins coûteux pour ton client de gratter mon dos puis de penser à un nouveau crépi que de mettre une seconde couche avant d'être obligé de refaire le travail. Est-il pressé ? Peut-être cherche-t-il à vendre ? Mais s'il vend et quitte la région, ne resteras-tu pas ici, toi, à endosser les retombées négatives quand les nouveaux occupants s'apercevront du travail négligé que tu auras réalisé ? Nous nous sentons mal et nous avons besoin d'un meilleur entretien pour faire honneur à notre maître. Tout maçon que tu es, ne dois-tu pas prendre en compte les éléments qui te permettent de faire un meilleur travail pour ton client ?

Sur ces mots, le maçon repentant, la conscience professionnelle aiguisée, range ses outils et s'en va trouver son client.

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

*Enseignement*

Cet exemple montre une nouvelle fois les avantages de la vision globale et du *risk management* dans les prises de décision. La solution préconisée ne sera peut-être pas adoptée, mais au moins ce choix sera-t-il fait en connaissance de cause.

Chacun de nous peut comprendre que l'on ne remet pas une nouvelle couche de crépi quand la première est en train de tomber, sauf solution d'urgence à court terme.

De même qu'il n'est pas judicieux d'ajouter une couche sur un mur qui s'effrite, il vaut mieux, dans l'entreprise, se poser un certain nombre de questions de fond avant d'imposer une formation de plus vouée à un impact éphémère.

Voici une anecdote qui illustrera mon propos.

Le directeur général d'une chaîne de magasins de cosmétique implantée dans un pays étranger constata qu'après chacune des trois formations commerciales qu'il avait commanditées, leur effet bénéfique retombait au bout de quelques mois.

Les raisons de la baisse de motivation pouvaient être dues à des problèmes de communication ou de marketing, mais également liés à l'humain : fallait-il, par exemple, appliquer les techniques françaises dans ce pays ? Dans ce cas précis d'échecs répétés, les raisons étaient en fait liées à des problèmes sociaux, de fonctionnement de l'entreprise et de communication interne. La réalité confortait une fois de plus le vieil adage du commercial selon lequel « qui ne se sent pas et ne s'épanouit pas dans son entreprise ne cherche pas à la vendre ou à vendre ses produits ».

Aussi, après une intervention en profondeur allant au-delà des simples considérations commerciales, il est reparti sur des bases solides, avec un investissement plus fort et des résultats à plus long terme. L'entreprise a choisi de gratter le mur avant de lui remettre une couche... et de soigner la douleur plutôt que de se contenter de la calmer.

## LA THÉORIE DU PISSENLIT



Un jour, un jardinier croise un pissenlit.

— Monsieur le jardinier, je connais vos intentions, lui dit ce dernier. Si l'on vous emploie, c'est bien sûr pour votre savoir-faire. Écoutez cependant mes doléances : si le maître de maison était passé, il m'aurait coupé et non déraciné comme vous vous apprêtez à le faire. Sans doute par manque de temps, voire par ignorance. Il ne sait pas que pour se débarrasser de moi, il faut m'arracher avec les racines. À quoi servirez-vous si vous n'aviez plus à vous occuper de moi ? Laissez-moi pousser tout en me surveillant. Je produirai de plus belle et vous donnerai l'occasion de conquérir les égards de la voisine qui possède ces nombreux lapins. Elle vous en offrira sûrement un aux étrennes.

À ces paroles pleines de promesses, le jardinier répond :

— Soit. Mais considère que tu n'es qu'en sursis et à l'essai. Tout pissenlit que tu sois, ta place n'est normalement pas ici dans le jardin, et du coup je risque la mienne.

Sur ces mots, le jardinier coupe le pissenlit.

*Enseignement*

Une action non effectuée ou effectuée différemment peut ne pas être le fruit du hasard, s'il convient de faire réapparaître les facteurs déclenchants. De même, la confiance n'exclut pas le contrôle.

Cette fable est le fruit d'une conversation avec un haut responsable industriel, qui se reconnaîtra sans doute et à qui je rends hommage. Nous cherchions à illustrer certaines méthodes de prise de décision après la découverte, souvent par hasard, d'un dysfonctionnement.

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

Par exemple, dans une entreprise possédant trois divisions de fabrication, A, B et C, chacune correspondant à un centre de profit et de coût, vous vous apercevez que la division A réoriente peu à peu son activité sur les mêmes produits que la division B. Que devez-vous faire ?

— Réponse a : vous convoquez tout de suite le directeur A (et B pour l'en informer) et mettez un terme à cette aventure. Vous arrachez le pissenlit.

— Réponse b : vous décidez profiter de la situation. Vous demandez à A un rapport (vous coupez le pissenlit), vous laissez faire en observant (et le laissez repousser en analysant la situation) dans le but soit d'arrêter l'aventure A mais d'en faire profiter B, soit de transférer le savoir-faire B sur A.

Imaginez un centre d'attraction possédant un bassin de dauphins et un bassin d'orques. Certaines des figures sont accomplies dans les deux bassins. Le spectateur risque d'être déçu par le manque de diversité des numéros. Le manager général en est-il conscient ? (Ce n'est pas forcément le cas.) Il pourra en tout cas décider que certains exercices réalisés par les dauphins le seront dorénavant par les orques, de façon plus spectaculaire, sans pour autant discréditer le travail accompli par l'équipe des dauphins.

Et vous ? Que faites-vous devant vos pissenlits ?

## L'ARBRE ET LA MONDIALISATION

Un jour, un capitaine d'industrie rend visite à l'arbre le plus majestueux de la grande forêt du monde, et lui tient ces propos : — Messire arbre, il y a vingt ans j'ai créé une petite entreprise. Trois ans plus tard, nous étions vint-cinq avec trois produits. Au bout de cinq ans nous étions cinq cents avec cinq produits sur trois pays. Passés dix ans, nous étions mille avec dix produits sur dix pays. Au bout de quinze ans, nous étions dix mille avec vingt produits sur quinze pays. L'an dernier j'ai fait le point : nous sommes vingt mille avec vingt-cinq produits sur vingt pays. Nous avons racheté la moitié de nos concurrents connus. Aujourd'hui, je me pose une question – votre sagesse ne pourra que m'éclairer : j'ai le sentiment de ne pas être à l'abri et j'ai peur de ne pas apercevoir à temps le début du précipice. Jusqu'où continuer ?

L'arbre vénérable regarde l'homme :

— Tout d'abord merci de me consulter. Plus personne ne vient me voir, ne me regarde ni me prête attention ces temps-ci, comme si on avait pris l'habitude de ma présence ou comme si... Tu me vois aujourd'hui en majesté. Pourtant, tout ne fut pas facile. La loi de la jungle est applicable aussi aux arbres et aux végétaux. Au départ, il y a bien longtemps, était un terrain en friche, avec des buissons, des épines, de l'herbe, le tout enchevêtré. Peu à peu, des graines enfouies depuis un certain temps, apportées par le vent, les oiseaux ou un marcheur, donnèrent de jeunes pousses. Vigoureuses, elles prirent bientôt le dessus. J'en faisais partie. Ayant besoin de nourriture, nous prîmes celle de nos voisins, qui moururent un à un. Nous poussâmes encore et les broussailles affamées disparurent. Vint alors le temps de la

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

lutte entre les plus forts. Sur dix arbustes n'en subsistèrent que cinq, puis trois, puis un seul dans un rayon de vingt-cinq mètres : moi, qui suis bien seul en définitive. Mes branches et mes feuilles s'étendent au loin et ma cime atteint plus de trente mètres. Le soleil peut enfin de nouveau éclairer le sol de la forêt. J'aurais pu me débrouiller seul pour combattre et survivre, mais l'homme m'a aidé, je le reconnais. Il a lui-même éclairci la forêt au moment de ma plus belle croissance et m'a épargné. Mais qui donc t'a envoyé à moi ?

— Tout le monde parle de toi, répond l'homme

— Ah, je vois. En tout cas, cela ne vient pas jusqu'à moi. S'agit-il de ma magnificence ou des jours qu'il me reste à vivre ? Regarde autour de moi. Que vois-tu ? Regarde bien, retourne-toi. Depuis trois ans des graines poussent près de moi. Elles attendaient le soleil depuis une trentaine d'années. De jeunes arbres vont bientôt montrer leur vigueur. Mes racines sont désormais trop longues pour empêcher la croissance de ces arbres... si proches. Un beau jour, ils me détrôneront. Je suis monté si haut que je ne les ai pas vus. Il est maintenant trop tard et j'ai l'impression que tout le monde désire ma mort à présent. J'ai appris à être philosophe : tout n'est que cycle et il faut passer la main. Je pense t'en avoir assez dit.

À la fin de cette conversation notre homme prend son téléphone portable et contacte son secrétaire général :

— Réunion demain matin. Ordre du jour : vente des filiales inutiles, recentrage sur les métiers et les clients prépondérants, préparation de ma succession. Dites à mon assistante d'annuler mes rendez-vous du mois prochain, de m'organiser un tour du monde et d'appeler mon médecin pour faire un contrôle complet.

Puis il appelle son épouse :

— Chérie, ce soir je dîne à la maison.

Il regarde l'arbre de nouveau :

— Merci, cela fait trop longtemps que j'attends ce message. Quand je pense à tous mes collaborateurs et partenaires en qui je pensais avoir confiance...

Il part, la larme à l'œil mais soulagé.

*Enseignement*

Tout n'est que cycle, taille critique, survie. Tout le monde, toute chose meurt un jour naturellement, accidentellement ou de façon provoquée. Méfiez-vous des envies boulimiques. Remettez-vous en cause et sensibilisez votre environnement régulièrement. Montrez vos préoccupations : la chute sera moins grande car la convoitise moins aiguë. La taille critique de l'arbre l'a empêché de voir les jeunes pousses, donc la faille, là où il ne s'y attendait pas. Il est seul désormais, à un moment où il aurait vraiment besoin d'aide. L'éléphant, le plus gros animal de la brousse, n'a pas d'ennemi, au moins en apparence. Aussi imposant soit-il, verra-t-il la petite souris entrer dans sa trompe et le rendre fou ?

Au cours des conférences en management stratégique, j'ai pour habitude de projeter un arbre et de poser la question : « Si je vous parle de mondialisation, que vous inspire un arbre dans une forêt ? »

Certains ne voient rien ou ne voient plus rien quand d'autres m'énoncent clairement la théorie des cycles. Or, détrompez-vous, les plus loquaces ne sont pas forcément les plus âgés et gradés. Certains font semblant de tout savoir mais sont contents de profiter d'une question posée par un autre pour prendre des notes ! Ils sont tout simplement déconnectés de la réalité. Par eux-mêmes volontairement ou par leur entourage, qui n'ose pas ou ne veut pas parler, voire par leur assistante qui décourage toute tentative d'approche constructive avec les collaborateurs ou certains clients, fournisseurs, prestataires ou consultants.

Plus vous prenez de l'importance, plus vous on vous cache de choses car *de facto* vous ne pouvez plus les voir. Ne négligez pas les collaborateurs consciencieux qui osent franchir le cap de votre assistante, qui sait pourtant manier le bâton même si votre porte est ouverte. N'a-t-elle pas pris trop d'importance ? Serait-elle devenue l'homme clé illégitime de l'entreprise ? Et qu'en est-il de votre chef de cabinet ? N'est-il pas en train s'accaparer la stratégie de l'entreprise ? Qu'en pensent vos

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

cadres ou collaborateurs ? Les wagons sont-ils toujours accrochés à la locomotive ? Votre système d'information est-il *top down* ? *bottom-up* ou *bottom-up-down* et transverse, favorisant notamment le retour d'expérience ? Qui est le patron chez vous ? Vos cadres viennent-ils toujours vous voir ? Pourquoi vous envoie-t-on davantage de courriers électroniques, au risque de déstabiliser l'ordre hiérarchique avec les impacts directs ou indirects sur les hommes et les organisations ?

Le directeur local d'une grande banque me rétorqua un jour que cette vision de l'arbre et de la mondialisation n'était pas très terre à terre. Je lui ai répondu que le banquier devait au contraire faire circuler ce type images compréhensibles par tous, et ne pas uniquement parler d'argent.

Dure est la chute pour les entreprises qui n'ont pas su analyser régulièrement leur santé et celle de leurs concurrents, ou s'apercevoir des problèmes de taille critique. La faille apparaît généralement le jour où elles ne s'y attendent pas.

Qui aurait pu se douter de la montée fulgurante du « germe » Microsoft et de son fondateur, qui travaillait autrefois chez IBM ? Combien de temps se souviendra-t-on de l'UAP « n°1 oblige » ou d'Arthur-Andersen, un des temples de l'audit, disparu sans doute pour s'être trop reposé sur son image de marque ?

Les crises disparaissent souvent par un simple élan de volonté collective ou sont évitées par une conjonction d'éléments qui, ensemble, créent une nouvelle dynamique.

Leuro est le ciment fondateur réel de l'Europe. Jean Monnet disait à son époque que l'Europe se ferait avec sa monnaie ou ne se ferait pas. Quarante années ont été nécessaires. La fenêtre s'est ouverte juste à temps et suffisamment longtemps pour que le mouvement créateur soit impulsé. Une année supplémentaire aurait été suffisante pour repousser, voire interdire ce stade de la construction. Souvenez-vous : la crise asiatique ne nous effrayait pas, pas plus que celle qui sévissait aux États-Unis. Quand les soubresauts ont atteint la Russie, l'Europe a commencé à s'enrhumer. Mais le mécanisme était lancé, les banques centrales ont mis tout leur poids pour équilibrer la

## FABLES ET TABLEAUX CHOISIS

mise en œuvre. Les taux d'intérêts ont même davantage baissé. Aujourd'hui, l'euro fait face au dollar et gagne du terrain comme valeur de référence dans certains pays ou pour certains produits.

Par ailleurs, plus l'Europe gagne en force, plus les particularités remontent et réapparaissent comme les langues, les savoir-faire nouveaux ou les niches. Dans notre exemple de l'arbre et de l'entreprise comme pour Microsoft, il s'agit bien de particularité. Plus l'entreprise se croit en situation de monopole, plus elle court le risque de faire germer des métiers nouveaux. À elle de savoir les porter plutôt que de les subir.

Pour en terminer et vous inviter à nouveau à penser autrement, je dirai volontiers qu'être anti-mondialisation, c'est ne pas vouloir profiter de la mondialisation. Lors de mes interventions sur l'euro, je commençais mes exposés en répondant d'abord aux objections et en donnant une mission à chaque auditeur, jeune ou vieux, pour mieux en faire comprendre et accepter les enjeux : celle de devenir les « ambassadeurs de l'euro ». Le chemin était tracé.

## LE GRAND FOYAKA ET LE MANAGER



Un jour, le grand Foyaka, apparatchik diplômé, convoqua ses disciples et ses serviteurs, et leur dit :

— Le roi vient de décider que sa demeure avait besoin d'un nouveau système d'éclairage avant la prochaine lune.

Puis s'adressant à son bras droit :

— Toi, ô manager suprême, prends une équipe et charge-toi du bâtiment au fond de la propriété au milieu de la forêt. Je prends pour ma part les appartements principaux.

Et tout le monde de se mettre à l'œuvre. Les jours passaient, l'échéance se rapprochait. Les deux équipes travaillaient d'arrache-pied. Puis la lune apparut. Le roi arriva.

Il fut reçu par le grand Foyaka, qui lui fit aussitôt visiter les appartements royaux et lui montra que les travaux réalisés par ses serviteurs et ouvriers étaient terminés et conformes. Il fit part néanmoins de toutes les prouesses que cela avait exigées. Le roi le remercia, demeura deux jours dans ses appartements, puis, à l'aube du troisième, alla se promener dans la forêt avec son épouse.

Le soir approchant, il se rappela qu'il possédait une maison au milieu des bois et en prit le chemin. Il distingua soudain une lueur agréable se dégageant derrière une butte et comprit qu'ils étaient arrivés. Le manager suprême, averti par ses collaborateurs, accueillit le couple avec humilité et leur laissa découvrir le lieu à leur convenance.

Les jours passèrent. Le grand Foyaka s'inquiétait de l'absence du roi quand, soudain, un messager vint le trouver :  
— J'apporte un message de son altesse : ses appartements sont transférés dans l'autre demeure où seront également reçus les

## FABLES ET TABLEAUX CHOISIS

amis et visiteurs de marque. Prenez vos dispositions. Vous êtes nommé dorénavant le grand Yavaika.

Sur ces mots, ce dernier courut interroger un membre de l'équipe du manager suprême :

— Qu'a donc fait ton maître pour transformer le roi ?

— Le manager nous a simplement dit : imaginez-vous en train de bâtir un château des Mille et Une Nuits.

*Enseignement*

Donner envie est meilleur qu'imposer. Savoir motiver une équipe, c'est prouver que l'on peut aller ensemble dans une même direction avec des objectifs compris et validés par tous.

Encore une fois, tout n'est souvent qu'une affaire de communication. Par exemple, au lieu de travailler dans l'objectif d'une certification, sensibilisez vos équipes sur la vision de l'enjeu à construire à plus long terme. L'obtention de la norme ne sera plus un but, mais une étape. En allant au-delà de la norme, votre travail pourra même être pris pour exemple afin, peut-être, de faire avancer la réglementation.

Si vous agissez en tant que conseil, vous aurez davantage de mérite et de reconnaissance en avertissant le client que, par éthique, vous ne travaillez que dans une optique de construction et non uniquement pour lui faire obtenir un certificat. Face à son client, l'entreprise pourra tenir le même langage.

Sans forcément parler de norme, la mise en place d'un système d'information quel qu'il soit peut tourner au cauchemar si vous n'informez, ne motivez ni ne sensibilisez les personnels sur le besoin réel qui justifie ces travaux, qui doivent être « leurs » travaux.

Il est généralement plus porteur d'afficher : « Notre objectif est de... et pour cela il convient de... », que de simplement annoncer que « nous devons parvenir à mettre en place ceci pour le bien de l'entreprise ».

Bon nombre de managers se demandent souvent pourquoi certains collaborateurs disent que « désormais, ce n'est plus leur affaire ». Ne devraient-ils pas chercher à analyser la source de

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

cette perte de motivation plutôt que se borner à appliquer les procédures coûte que coûte ?

Cherchez le contact, fondez-vous dans la masse de vos salariés, allez prendre le pouls de l'équipe, ne vous contentez pas des remontées d'information. Faites des exercices d'échange de rôles.

Allez vous rendre compte par vous-même de l'impact de vos ordres directs ou indirects, de l'état d'esprit et de la façon dont on parle de vous. Confrontez-vous à ceux qui ne pensent pas comme vous. Cherchez à savoir pourquoi certains développent une résistance contagieuse, souvent due simplement à un rejet de l'imposition par rapport à un besoin d'intégration. Le tout pour assurer la nécessaire stabilisation de la base.

Alors, chez vous et autour de vous, qui sont donc les managers et le Foyaka ?

## LA FOURMI ET LA LIBELLULE



Un jour, une libellule lança un défi à une fourmi.

— Si tu parviens la première de l'autre côté de la rivière, ma sœur ou moi te porterons, toi et tes amies, dans les airs tout le restant de notre vie.

La libellule savait bien que ce défi était impossible à tenir, étant donné le courant, la profondeur du lit de la rivière et la présence du brochet habitant les lieux. *A priori*, une victoire de la fourmi était inconcevable.

La fourmi réfléchit. Elle accepta :

— D'accord, mais je donnerai le départ.

Elle se rendit dans sa colonie et expliqua à chacune de ses congénères quel énorme avantage elles obtiendraient en cas de victoire : que de temps gagné à être transportée, pour les loisirs, et que d'efficacité accrue dans la prospection de nourriture dans des contrées plus lointaines. Toutes les fourmis acceptèrent et se dirigèrent vers la rivière. Une fois arrivée, notre fourmi se détacha, parcourut une certaine distance et appela la libellule :  
— Je suis prête. Que la meilleure gagne !

La libellule répondit qu'elle n'était pas pressée.

Soudain, toutes les fourmis se rassemblèrent et s'accrochèrent entre elles pour former une énorme pelote<sup>1</sup>, qui roula vers la rivière et flotta en tournant sur elle-même pour éviter toute immersion trop prolongée.

La pelote avançait vite et avait déjà parcouru la moitié de la distance. La libellule et sa sœur voyant cela se précipitèrent au-

---

<sup>1</sup> C'est la technique employée par les fourmis amazoniennes.

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

dessus de l'eau et, curieuses, tournèrent, autour de cet énorme radeau de fortune, sans se soucier du danger.

Alerté par ce manège, le brochet arriva sur les lieux. Se méfiant de cette boule inconnue, il se précipita par contre avec plaisir sur une des libellules, qu'il attrapa d'un saut agile.

Arrivées de l'autre côté de la rivière, les fourmis purent profiter une par une des services de la seconde libellule pour revenir chez elles et, ensuite, comme promis, pour leurs besoins quotidiens.

*Enseignement*

Rien n'est impossible. L'union fait la force et peut dans bien des cas créer une dynamique nouvelle pour résoudre les problèmes. Une fourmi ne peut *a priori* traverser une rivière sans utiliser un pont, un élément naturel ou artificiel. On voit ici que leur esprit de groupe les entraîne à s'unir pour répondre au défi. Une seule fourmi est emportée mais des milliers forment un bloc plus lourd et contrôlable. Elles ont chacune leur spécificité, mais c'est le groupe qui parvient à trouver la solution.

Dans un orchestre, un instrument peut jouer seul. Plusieurs instruments rassemblés et donnant des sonorités différentes et complémentaires joueront en harmonie sans exécuter exactement la même partition. Comprendre le fonctionnement d'un orchestre est une des méthodes d'écoute en management de groupe.

Dans une équipe de foot, un seul joueur peut marquer mais l'exercice est souvent plus facile à plusieurs, en conjuguant les actions. De la même façon, même si le roseau plie et ne se rompt pas, il reste fragile. Par contre, dix roseaux assemblés peuvent servir d'arme.

Enfin, que ce soit sur mer ou sur terre, l'utilisation de la multitude pour troubler les prédateurs est chose courante : plus une foule est nombreuse, plus les risques sont réduits. On pourra se souvenir des figures de réactivité des petits poissons ou des martinets face à l'attaque du prédateur, image utilisée par un grand cabinet d'ingénierie.

## LE SURFEUR ET LES REQUINS



Un jour, un surfeur découvrit une superbe plage avec des vagues « à en manger sa planche ». Il revint un moment où les conditions étaient optimales, se prépara, mit sa combinaison et s'approcha du rivage.

Soudain, il vit un panneau mettant en garde contre la présence de requins. Courageux mais pas téméraire, il rebroussa vite chemin et alla chercher conseil auprès des habitants du village voisin.

Un homme lui répondit :

— C'est vrai, il y a des accidents, mais une étude<sup>1</sup> a démontré qu'il n'y avait quasiment pas d'attaque entre douze et quatorze heures. Tentez votre chance !

Réconforté de ne pas avoir fait le trajet pour simplement contempler la plage, notre surfeur prit son mal en patience et attendit midi. Pas totalement rassuré, il cria au requin qui voudrait bien l'entendre :

— Ô toi, beau poisson si féroce, est-il vrai que tu laisses le gentil surfeur en paix à la pause de midi ? pourrais-je évoluer en sécurité ?

Entendant ces mots, un vieux requin se rapprocha de la plage et lui répondit :

— Pas de doute, si les villageois te l'ont dit !

Voici notre homme reconforté. Midi arrivant, il prit sa planche et s'aventura dans l'eau. Les vagues étaient encore plus belles que celles du matin. Il s'adonna à son sport favori

---

<sup>1</sup> Si l'histoire est inventée, l'étude est vraie !

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

pendant de belles minutes quand deux requins l'attaquèrent soudainement, croquèrent (effectivement) sa planche, et lui-même en passant.

*Enseignement*

Vérifiez toujours ce que l'on vous dit. Sachez poser les bonnes questions. Voir n'est pas comprendre, et il est facile de se tromper de question ou de ne pas essayer d'en comprendre mieux la réponse que l'on vous donne. N'est-ce pas uniquement celle que vous attendiez ? L'erreur risque alors de vous être fatale.

Revenons à notre histoire. Pourquoi le requin attaque-t-il l'homme ? De nombreux chercheurs se sont penchés sur la question. Le surfeur et sa planche ressemblent, semble-t-il, à d'autres animaux marins. La côte hawaïenne est connue pour la présence de ses surfeurs comme de ses requins, ces derniers mettant en danger la vie des premiers. Après l'analyse de multiples scénarios, un scientifique a conclu qu'un surfeur muni d'une planche zébrée noir et blanc courait moins de dangers. L'explication de cette apparence protectrice n'a pas encore été découverte. Mais analysons les faits plus en amont. Notre scientifique trouva une étude signifiant que d'après les statistiques, il y avait moins d'attaques entre douze et quatorze heures, et qu'il était donc plus prudent de se baigner dans ce créneau horaire. L'auditeur avait fait un travail objectif. Une approche plus globale aurait pu lui permettre de situer cette conclusion dans son environnement. Une étude ultérieure a heureusement montré qu'évidemment, la baisse du nombre d'attaques était en réalité due au fait que les baigneurs déjeunent à cette heure-ci et que l'attitude des requins n'a rien à voir là dedans !

Ce constat édifiant peut très certainement être retrouvé dans bon nombre de rapports et d'analyses où l'on s'aperçoit après coup, soit que l'étude était trop parcellaire et non ramenée dans un environnement global, soit que l'on s'était trompé de question ou de cible.

FABLES ET TABLEAUX CHOISIS

J'ai trouvé une histoire identique à propos d'un tracé d'autoroute : partant du constat statistique que le trafic existant sur le tracé A était plus dense, il avait été décidé de construire une autoroute sur ce même tracé. Avait-t-on pensé à d'autres solutions ? L'autoroute apportant un flux d'origine plus lointaine avec des objectifs certainement différents, ne fallait-il pas peut-être étudier un tracé B jusqu'alors peu fréquenté, car ne répondant pas forcément aux contraintes locales ? Seule une vision globale peut remédier à ce type de problème.

Et vous, avez-vous le sentiment que les bonnes questions sont posées dans l'entreprise ?

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

LES BÛCHERONS ET LE VOYAGEUR

Comme tous les ans à la même époque, les bûcherons d'un riche village gaulois se rassemblèrent pour les coupes annuelles.

Au bout d'un mois de dur labeur, ils se demandèrent, remplis d'entrain, s'il n'était pas opportun de couper d'autres stères pour les stocker ou pour les vendre aux villages voisins. Les discussions allaient bon train.

Une semaine passa avec sa vie quotidienne, son marché, ses rumeurs. Puis le village reçut la visite d'un voyageur, diplômé disait-il de l'Institut romain de climatologie et de ressources naturelles, qui leur tint ces propos :

— Les études sont formelles, les hivers prochains seront très brefs, peu rigoureux et le cours du bois va chuter. Rien ne sert de couper, ni de stocker, ni de vendre, hormis bien sûr les stocks déjà constitués, mais rapidement si vous souhaitez en tirer quelque profit.

Sur ces mots, les bûcherons remercièrent vivement le sage de leur avoir permis d'éviter une erreur magistrale, et de leur avoir prodigué un conseil commercial si avisé. Le voyageur fut l'invité du village pendant une semaine.

Les bûcherons s'exécutèrent et vendirent leur bois avec une grande facilité, à croire qu'ils étaient doués pour le commerce.

L'automne toucha à sa fin, l'hiver arriva. Les réserves de bois se réduisaient mais les habitants étaient confiants : l'hiver serait court, se rappelaient-ils. Mais l'hiver s'installa. Un hiver comme on n'en avait rarement connu. La situation devenait critique.

Le chef du village alla trouver le druide de la région en haut de la colline sacrée. Il le trouva autour d'un grand feu et muni

## FABLES ET TABLEAUX CHOISIS

d'une réserve de bois conséquente. Il lui expliqua la situation et lui demanda :

— Dis-moi, ô sage entre les sages, l'hiver sera-t-il rude cette année ?

Notre druide répondit :

— L'hiver s'annonce rude, surtout pour les superficiels, les imprévoyants, les candides et les fanfarons.

Puis d'ajouter :

— Je connais vos projets d'alliance avec vos voisins et la compensation que vous leur demandez. Un des chefs du village en question est venu me trouver cet été pour me demander conseil. Je lui ai simplement recommandé de prendre son temps, de mûrir l'approche, de se renseigner davantage et de saisir sa chance en profitant des cycles et des opportunités qui pourraient se présenter. Je crois savoir que le voyageur n'était autre qu'un espion à sa solde. Comment pouvez-vous consolider un tel historique et une telle richesse, et faire confiance au premier venu ? Désormais vous n'avez plus qu'à coopérer en essayant de payer votre bois de façon raisonnable. Je vous servirai d'intermédiaire si vous le souhaitez, afin de maintenir un esprit de partenariat et non de fusion-acquisition<sup>1</sup>, avec la perte d'identité de l'un au profit de l'autre.

Et de conclure :

— N'hésitez pas à m'en apporter quelques stères en pénitence.

### *Enseignement*

Personne n'est à l'abri de l'espionnage<sup>2</sup> et de la manipulation. Vérifiez l'indépendance des conseils. Assurez-vous que votre interlocuteur n'est pas marié à votre concurrent. Vos personnels sont-ils formés aux notions d'intelligence économique et de protection du secret ? Savent-ils réagir face à un prédateur ? Savez-vous que personne n'en est à l'abri et que l'espionnage ne concerne pas que les groupes internationaux ?

---

<sup>1</sup> Imaginons que, déjà à l'époque, on employait ce type de concept...

<sup>2</sup> L'espionnage industriel est plus connu sous le nom d'intelligence économique.

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

Les bûcherons n'auraient-ils pas dû consulter le druide ?  
Celui-ci ne les a-t-il pas laissés face à leurs responsabilités ?  
Et vous, comment êtes-vous organisé ? Combien de stères  
allez-vous vendre... avant de devoir les racheter ?

## L'APPARTEMENT TÉMOIN

Une cigogne avait décidé de choisir une nouvelle cheminée lors de sa prochaine migration. Sans tarder, elle fit alors passer le mot auprès de ses congénères.

Le maire d'une petite ville vint alors la trouver.

— Dame cigogne, le bruit court que vous cherchez meilleur abri pour votre prochaine migration. Permettez-moi de vous présenter ma ville : il y fait bon vivre, vous y serez en sécurité et au calme. Je vous logerai au-dessus de la plus belle maison, dotée de la plus belle cheminée. Un abri protégera votre nid de la pluie ou des prédateurs, vous serez élevée au rang de résidente d'honneur, ainsi que votre famille. Vous serez de toutes les discussions quant à l'avenir de la ville et ma porte vous sera toujours ouverte.

Et le maire de lui montrer nombre de photos paradisiaques de l'endroit.

La cigogne, surprise, lui répondit :

— Cher Monsieur, votre geste me touche. Pourquoi ne m'a-t-on pas parlé de cet endroit plus tôt ? J'accepte.

Le moment venu, la cigogne arriva sur les lieux, enchantée par avance de pouvoir profiter des bienfaits annoncés.

Elle se présenta à la mairie. Le maire étant absent, un responsable du tourisme la reçut bien volontiers.

— Bonjour, dame cigogne, vous êtes la bienvenue, avez-vous fait bon voyage ? Je vous ai apporté ce contrat que vous voudrez bien signer.

— Un contrat ? Quel contrat ? questionna la cigogne. Le maire ne m'a rien dit de tel.

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

— Hum, ne vous en faites pas, ce ne sont que quelques formalités pour les nouveaux arrivants. Tenez, voici le plan de la ville avec votre emplacement.

— Mon emplacement ? Ma résidence, voulez-vous dire ? Avez-vous un guide du nouvel arrivant justement ?

— Oui, oui, excusez-moi pour ces termes malencontreux. Le maire ne m'a pas prévenu de ce cas particulier, mais tout n'est qu'une question de vocabulaire, répondit le conseiller qui n'osait plus en rajouter. Par ailleurs, nous n'avons pas ce dont vous me parlez, mais j'ai la liste des personnes à contacter pour la maison si vous le souhaitez. Bonne installation !

Après avoir trouvé difficilement l'adresse, la cigogne découvrit une immense maison, très ancienne, au milieu d'un parc en friches.

Elle retourna aussitôt à la mairie.

— Ne vous êtes-vous pas trompé d'adresse ? Quand pourrais-je voir le maire ? demanda-t-elle.

— Oh, vous savez, il est très pris, peu de gens le voient réellement ou travaillent avec lui. Il est souvent en voyage.

La cigogne se dit alors qu'elle n'avait peut-être pas tout compris et commença les travaux d'aménagement et d'embellissement de sa nouvelle demeure.

Les semaines passèrent. Elle réussit néanmoins à voir le maire pour converser et boire le thé, mais non pour travailler sérieusement. Trop polie, elle n'osa pas l'interpeller, et lui dit presque qu'elle était satisfaite de son sort.

Elle décida un jour de découvrir la ville et tomba sur un couple d'aigles perché en haut d'une tour.

— Que faites-vous donc à cet endroit ?

— Nous pourrions te poser la même question, lui répondirent-ils. Nous supposons que tu t'es également fait séduire par l'appartement témoin ! Notre présence attire les touristes, le lieu d'habitation n'est qu'un leurre. As-tu lu les petites lignes du contrat et les prestations que tu dois effectuer ? As-tu vérifié qui était véritablement le maire ? As-tu demandé à rencontrer un autre responsable de la mairie ? As-tu fait les mêmes erreurs que nous ?

*Enseignement*

Qu'il s'agisse d'une relation client ou de la recherche d'un nouveau poste, vérifiez ce que l'on vous dit avant de vous engager.

En effet, vous qui désirez intégrer une entreprise, y allez-vous « en toute confiance », quel que soit le travail à accomplir, les gens à côtoyer et les bureaux derrière lesquels vous allez vous installer, ou alors, sans forcément rechercher une ambiance feng-shui<sup>1</sup>, y cherchez-vous un lieu d'épanouissement ?

Mais peut-être n'êtes-vous pas sensible à ces préoccupations. Ne nous voilons pas la face. Si vous vous accommodez de tout, cette attitude ne sera certainement que provisoire et ne peut s'inscrire dans la durée, avec toutes les dérives que cela peut engendrer pour le salarié comme pour l'employeur.

Prenez le temps de bâtir sur de bonnes bases. Cherchez à connaître le véritable fonctionnement de l'entreprise, avec qui vous allez réellement travailler. Demandez à rencontrer vos supérieurs et vos collègues pour confronter les discours. Exigez que l'on vous ouvre les dossiers, demandez à visiter les installations – en un mot, à découvrir votre environnement.

Existe-t-il un guide d'organisation ? Quels sont les groupes de travail ? Existe-t-il un livret d'accueil ? Quelle va être votre rémunération globale, vos couvertures sociales comprises ?

Êtes-vous prêt à poser les questions embarrassantes ou à accepter de signer à la seule vue de l'appartement témoin, quitte à découvrir ensuite qu'il ne correspond pas à la réalité de votre poste ou de votre fonction ? Mais peut-être l'avez-vous déjà fait ?

Attention aux entretiens de recrutement, aux intermédiaires qui ne vous présentent que les avantages sans vous exposer les pièges, simplement par manque de professionnalisme.

Ces réflexions s'adressent bien sûr aux managers, voire aux conseils, qui ont envie d'optimiser leur recrutement. La

---

<sup>1</sup> Art asiatique de décoration intérieure de type zen.

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

numérologie, la graphologie, les tests psychotechniques, et j'en oublie, sont des outils qui peuvent aider à déceler ou à confirmer certains aspects, mais travailler en approche et en vision globale doit être le cadre fondamental de départ.

## LE SYNDROME DE LA PELOUSE



Paul voulait se faire construire une belle et charmante maison. Julie, elle, désirait également une maison mais pour disposer d'une belle pelouse, où elle pourrait voir gambader les enfants et faire pousser des fleurs. « Sinon, disait-elle, autant aller en appartement », en pensant très fort à son mari pour tondre cette pelouse, évidemment.

Les voilà partis acheter un terrain. Visitant la région, ils tombèrent vite sur un joli village disposant d'un lotissement en pleine construction. « Voilà, ce qu'il nous faut, ne cherchons pas plus loin », conclurent-ils ensemble.

Sur ce, il fallut choisir la maison et la faire construire. Ils optèrent pour une bâtisse de plein pied. Toutes les procédures s'étaient bien déroulées et les travaux touchaient à leur fin quand Julie décida de se rapprocher d'un jardinier, afin de lui demander conseil sur son projet « à elle ».

Elle déchantait vite : tous les jardiniers déclinaient le travail. En plus d'une terre calcaire, la maison était construite sur un terrain anciennement insalubre qui avait été remblayé. Rien ne pousserait de façon durable. Et pas question de rajouter un remblais supplémentaire de fait de l'architecture de la maison...

« Vivement que les travaux soient terminés pour revendre cette maison », pensa Julie, en jurant qu'elle achèterait cette fois-ci une maison... toute faite !

*Enseignement*

Si l'exemple du Stade de France, construit sur un site où résidait un risque hydrographique et polluant important, peut paraître loin de vos préoccupations, la construction de votre maison le

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

sera probablement beaucoup moins. Même si l'installation de la pelouse apparaît à  $t + 10$ , le jardinier n'a-t-il pas son mot à dire à  $t_0$ , dès le choix sur plan ou sur site ? À moins, bien sûr, que vous le fassiez en connaissance de cause. Prenons d'autres exemples.

La maintenance logistique et assistance doivent s'analyser lors de l'achat d'un appareil. Même si vous l'achetez parce qu'il est beau et pratique, vous désirez avant tout qu'il fonctionne. En conséquence, n'attendez pas la panne pour analyser le service qui vous assurera sa disponibilité.

Lors d'un rapprochement d'entreprise, la présence des financiers dans l'équipe d'ingénierie de départ permettra certainement d'aider à une meilleure prise de relais lorsqu'ils devront intervenir, et à un meilleur cadrage des actions pendant la phase de recherche.

Travailler en vision globale et en ingénierie concourante est donc précieux pour optimiser ses efforts, son temps et son argent, en anticipant l'organisation pas à pas des tâches à réaliser. La présence, trop rare, d'un coordinateur travaillant en vision globale bonifie généralement toute réalisation de projet.

## L'EXERCICE DU MIROIR



Comme tous les matins, John Malcolm termine son petit déjeuner et se dirige vers le miroir du meuble magique.

— Bonjour miroir.

— Bonjour John. Comment allez-vous ce matin ?

— J'ai connu une nouvelle nuit agitée, mais tout va bien.

— Ah, je vois.

— Comment cela, comment peux-tu lire mes rêves ?

— Je sais tout sur toi, et tes rêves ne reflètent que la réalité.

— Tu crois tout savoir de moi ?

— Je sais tout, certains faits ne m'ont été rapportés que tardivement, mais je n'ignore rien.

— Vraiment rien ?

— Oui. Nous n'en avons jamais parlé mais cet enfant que tu n'as pas voulu reconnaître, ce subordonné qui a supporté la faute dont tu étais le vrai coupable, la tricherie dont tu as fait preuve pour avoir ce que tu sais...

— Oh, j'étais jeune.

— Disons que tu restes jeune. Aurais-tu le courage de relire ton journal ? As-tu vraiment changé ? Es-tu désormais honnête avec toi et envers les autres. L'homme d'influence que tu es ne méprise-t-il pas désormais l'innocent que tu étais ? Ne fais-tu pas peser la lourdeur de la hiérarchie sur les autres ? Suis-tu toujours tes convictions ou t'arrive-t-il de retourner ta veste ?

— Comme tu es désagréable, une fois de plus.

— Je suis ta conscience, rappelle-t-en. Bonne journée John.

John Malcolm sort alors un revolver d'un des tiroirs du meuble et tire sur la glace... comme chaque matin.

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

*Enseignement*

Si avancer vaut mieux que culpabiliser, l'exercice de remise en question de soi est précieux pour le manager : il l'aide à garder les pieds sur terre et à s'assurer que les wagons suivent la locomotive.

N'avez-vous jamais reporté une faute sur d'autres alors que vous vous étiez pris seul les pieds dans le tapis ? Vous cachez-vous la vérité, rassurez-vous vos collaborateurs par devant et licenciez-vous par derrière, pour ne pas affronter votre conscience et votre – réelle – solitude ? N'avez-vous jamais tenté d'utiliser tous les stratagèmes pour préserver votre poste vis-à-vis d'un subordonné à plus fort potentiel, en « démontrant » son incapacité, la façon qu'il a – selon vous – de se laisser manœuvrer ?

Savez-vous enfin manier le « faites ce que je dis, ne dites pas ce que je fais ? » et le « tu-voisement »<sup>1</sup> ?

Est-ce cela le pouvoir ? Est-ce une stratégie d'entreprise ou personnelle ? N'est-ce pas soi-même que l'on combat comme dans le miroir ?

S'endetter personnellement pour rembourser ses fournisseurs avant de déposer le bilan n'est-il pas plus noble que de vider les caisses et de faire peser la fatalité sur les impératifs économiques et la compétitivité ?

Ne faut-il pas savoir reconnaître et accepter ses failles, ses échecs, ses défauts, savoir faire face au regard des autres sur ce que l'on croit avoir pu cacher, montrer son ouverture d'esprit et faire réapparaître sa vraie nature ?

Certes, il faut également savoir reprendre la main pour avancer. Avancer peut signifier de nouveau bâtir, mais aussi décider à un certain moment d'enseigner, d'écrire, de chanter, de jardiner, de pêcher, ne pas aller passer le concours de l'ENA pour s'occuper plutôt de ses rosiers... Pour mieux repartir et aller de l'avant dans sa voie propre, sans forcer le destin.

---

<sup>1</sup> Contraction du tutoiement et du vouvoiement avec basculement voulu ou non de l'un vers l'autre.

## À LA RECHERCHE DU TEMPS PERDU

- Bonjour.
- Bonjour.
- Merci d’avoir pris le temps de venir jusqu’à moi.
- Vous êtes bien le *coach* temporel ?
- Oui, quel est votre problème ?
- Ma société m’envoie car j’aimerais gagner du temps.
- Je vous demande pardon ?
- Ou plutôt ne plus en perdre ?
- À votre avis, comment en perdez-vous ?
- En perdant mon temps à certaines tâches. J’ai bien essayé d’avancer ma montre, mais c’est comme si j’en perdais toujours un peu plus.
- Voulez-vous dire que vous vous vivez au-dessus de vos moyens ?
- C’est un peu ça. J’avance ma montre pour être en avance à mes rendez-vous mais comme je le sais, je m’en accorde plus encore qu’avant et je suis tombé dans l’engrenage du sur-endettement de temps. Je regarde ma montre toutes les cinq minutes. Je n’ai plus de temps pour ma famille, le sport, les loisirs.
- Je vois.
- C’est grave docteur ?
- Cela dépend de vous. Vous seul pouvez décider de guérir. Toutefois, je peux vous montrer le chemin. Vous devrez en prendre le temps pour éviter désormais de vous ruiner au profit de la banque du temps.
- Mais puisque je n’en ai déjà plus.
- Détrompez-vous, il vous reste tout votre capital-temps personnel non utilisé.

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

- Où est-il ?
- À votre avis ? Cherchez bien.
- Oh ! vous me fatiguez avec vos devinettes, je ne suis pas à l'école. On m'a envoyé vers vous pour trouver une solution. Je n'ai pas de temps à perdre ! Excusez-moi, vous non plus je suppose.
- Moi, c'est différent. Je suis là pour vous donner du temps et vous avez déjà progressé.
- Ah ?
- Vous venez de gagner cinq secondes en cinq minutes.
- Comment ?
- Vous n'avez pas regardé votre montre.
- C'est vrai. Avez-vous un autre moyen ?
- Bien sûr, on me paie pour cela. Vous savez, le temps, c'est de l'argent. Réfléchissez un peu en sens inverse.
- Qui vous paie ?
- Qui voulez-vous que ce soit ? La banque n'aime pas le surendettement. Elle préfère récupérer du temps. En investissant sur un *coach*, elle retrouve à terme son investissement et un client de nouveau heureux, productif et générateur de temps pour les autres clients. Alors, réfléchissez autrement.
- Vous voulez dire... en retardant ma montre ? Comme cela, je partirai plus tôt à mes rendez-vous en ayant peur d'être en retard ! Et... voyons, prendre le temps de faire certains loisirs pour être plus efficace dans mon travail ?
- Vous voilà quasiment guéri.
- Quasiment ?
- Oui, il y a toujours un risque de rechute.
- Merci. Comment puis-je vous remercier personnellement ?
- Je ne fais que mon travail. Cependant je dirige certaines associations qui réclament un peu de temps personnel, quelques minutes par jour que vous pouvez regrouper en fin de semaine.
- Je vous dois bien ça.
- Commencez alors par prendre le temps d'en parler à vos collègues et vos amis.

*Enseignement*

Ne perdez pas de temps à regarder le temps passer.

L'organisation du travail est souvent synonyme de gestion personnelle, mais aussi de gestion d'équipe. Prenez le temps de prendre le temps. Organisez-vous : hiérarchisez et imbriquez les tâches à réaliser. Au bureau, que faites-vous pendant le démarrage ou la sauvegarde de votre ordinateur ou pendant que la photocopieuse travaille ? N'êtes-vous pas débordé dès que la pile à ranger atteint des sommets alors que dix minutes de traitement journalier remplacerait plus d'une heure hebdomadaire ? Gardez également à l'esprit que prendre le temps de faire une pause permet d'optimiser ensuite son travail. Pensez à l'appliquer lors de vos formations. Attention par ailleurs à la réunionite inutile, au vol de temps, véritable élixir de vie des managers, et à l'exploitation de votre bénévolat.

Organisation au bureau et à la maison vont souvent de paire. L'optimisation de l'une entraînera l'optimisation de l'autre. Attention toutefois ! l'état de l'une donnera également un aperçu de l'autre. À la maison, que faites-vous pendant que l'eau du café chauffe ? Attendez-vous patiemment ? N'auriez-vous pas autre chose à faire ? Posez-vous un certain nombre de questions de fond : comment faites-vous pour accorder votre emploi du temps avec celui de vos enfants ? Cela représente-t-il une tâche insurmontable ? Négligez-vous le petit déjeuner, pourtant un des moments importants de la journée. À froid, le moteur d'une voiture mérite d'être lancé de façon mesurée et nécessite davantage d'énergie ; il en est de même pour le corps humain.

Ne négligez pas l'appui d'un *coach* pour colmater la fuite, comme dans cette fable – mais n'oubliez pas que c'est vous qui la colmaterez.

À quand la création d'une police temporelle dans votre entreprise ou à la maison ?

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

### LE CENTRE DE CAPITALISATION DES CONNAISSANCES

« Bonjour. Bienvenue dans notre tout nouveau bâtiment C3<sup>1</sup>. Vous pourrez allumer de nouveau vos téléphones portables et appareils électroniques en ressortant. La visite se déroule en deux parties : la collecte consciente et la collecte inconsciente.

» Chaque collaborateur et employé a accepté, en entrant dans l'entreprise, de signer un accord auprès du CNCL<sup>2</sup>, pour l'extraction et l'exploitation de ses informations avec droit de rétractation et, par conséquent, le cas échéant, obligation de démission ou de cantonnement dans des tâches annexes.

» Nous avons mis en place ce centre après avoir constaté que, d'une part, plus de 50 % des informations que nous cherchions étaient déjà connues de nos collaborateurs et que, d'autre part, cette information était difficilement écrite, partagée, échangée, divulguée, du fait d'une absence de sensibilisation, d'un manque de temps ou d'une réticence à communiquer.

» L'objet est simple : nous extrayons la connaissance professionnelle et orientons l'information à la fois vers des bases de données pour exploitation ultérieure en fonction de la demande, et vers les collaborateurs eux-mêmes, du moins ceux qui répondent à un certain nombre de critères sécurisés, selon leur code de confidentialité. Les mises à jour sont effectuées tous les deux mois.

---

<sup>1</sup> C3 : Centre de capitalisation des connaissances (imaginaire bien sûr... pour l'instant).

<sup>2</sup> Conseil national cerveau & liberté (imaginaire toujours, dérivé de la CNIL).

## FABLES ET TABLEAUX CHOISIS

» Depuis cinq ans que ce procédé existe, nous avons obtenu des résultats fulgurants. De par une meilleure connaissance de notre environnement mais également de par une meilleure consolidation de nos capacités, notre développement a doublé. En outre, le papier a quasiment disparu.

» Nous sommes titulaire d'un brevet pour cette méthode d'extraction et de retransmission dont nous sommes particulièrement fiers.

» La méthode est la suivante : les collaborateurs ayant accepté de participer activement nous consacrent une heure. Nous les installons dans une des machines C3. L'extraction comme l'injection sont réalisées au repos et sont indolores. Les collaborateurs qui ont accepté le principe sans vouloir participer activement sont traités sans qu'ils s'en rendent compte dans des lieux que je garderai secrets. Je n'ai pas dit à leur insu : ils sont au courant du procédé. Ils ne peuvent cependant pas bénéficier en retour de l'injection automatique d'informations, et sont donc obligés de consulter eux-mêmes l'ordinateur central, notamment pour les mesures ou décisions concernant le fonctionnement de l'entreprise. Ce choix est délicat pour le collaborateur, car nous considérons que désormais nul n'est censé ignorer l'information.

» Des questions ? »

Une sonnerie retentit soudain. Téléphone ? Alarme ? Non, simplement celle du réveil !

« Oh, quel rêve ! », pensa Paul. Il se remémora rapidement la tâche qui lui avait été confiée dans l'entreprise et les réticences qu'il percevait déjà. « Si nous installions un tel système, pensait-il, la filière IDC serait valorisée et réellement stratégique. En attendant, une meilleure communication des besoins ne pourra que bonifier mon travail. »

*Enseignement*

J'aurais pu prendre l'exemple type du nouvel arrivant sur une tâche particulière exercée par un prédécesseur parti sans laisser de consignes, et trouvant une armoire pleine mais plus aucun fichier informatique. Comment peut-il s'y prendre ?

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

Les obstacles viennent souvent d'une absence de sensibilisation (ce n'est pas mon affaire, tout existe déjà), de reconnaissance (ce n'est pas un travail noble, il n'a pas d'impact à court terme), d'explication des enjeux d'une telle capitalisation et de son utilité. Vient ensuite l'obstacle temps (alors qu'utiliser 5 % de son temps régulièrement à transmettre peut en économiser 40 % en quantité et en qualité le moment venu), puis l'obstacle du pouvoir, comme dans tout système d'information (réticence à partager, à montrer, peur de la médiocrité – pourquoi me pose-t-il cette question ? Sa place est-elle légitime ? Le chef valide-t-il la démarche ?). Suivent enfin les obstacles méthode et outils. L'écueil final restant les aspects de qualité et de quantité (trop d'info tue l'info...).

L'intelligence, la documentation, le renseignement et l'exploitation des connaissances semblent enfin prendre une place méritée dans l'entreprise. Mais vous, où en êtes-vous ? Avez-vous enfin décidé à utiliser les bienfaits de la capitalisation des connaissances ou attendez-vous d'être racheté pour vous la faire imposer ?

## LES HIRONDELLES ET LES MOUCHERONS



- Savez-vous ce qu'indique un rassemblement d'hirondelles ?  
— Leur départ.  
— Exact. Maintenant savez-vous ce que cela signifie quand elles volent bas ?  
— Qu'il va certainement y avoir de l'orage ?  
— Oui, mais pourquoi ? Les ailes des oiseaux sont-elles plus lourdes ? Leur visibilité est-elle réduite ? Le ciel va-t-il leur tomber sur la tête ? Non. La réponse est ailleurs : les hirondelles volent bas et nous les voyons mieux car les moucherons, eux, dont elles se nourrissent, volent plus bas ! La condition orageuse agit directement sur les moucherons et de façon induite sur les hirondelles.

### *Enseignement*

Toute action a une cause. Remontez la fumée et vous trouverez le feu. Tout comportement peut généralement être expliqué, reste à comprendre la cause induite et par quelle circonstance certains facteurs ont été mis en commun.

Dans la fable du surfeur et des requins, la cause venait de l'homme lui-même qui provoquait une réaction sans le vouloir. Dans le cas présent, les hirondelles volent bas car elles y sont obligées... par les moucherons.

Si nous reprenons l'exemple de l'autoroute, on s'aperçoit que cette dernière change généralement les comportements de façon plutôt positive avec néanmoins une nécessaire adaptation en terme commercial et de communication. Les vigneron jurassiens, par exemple, travaillent mieux désormais grâce aux autoroutes qui ont drainé vers eux des flux de cars remplis de

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

touristes étrangers. Ils réalisent souvent désormais un chiffre d'affaires équivalent avec moins d'astreintes. Les visites programmées de groupe sont plus nombreuses et davantage génératrices de vente par effet d'entraînement que des visiteurs solitaires qui achètent en général peu. Une nécessité nouvelle s'impose néanmoins : celle de savoir communiquer, de développer et d'entretenir les réseaux.

En terme d'évolution, on peut également se poser la question de la gêne ou de l'opportunité des grandes surfaces pour les petits commerces. Tout le monde défend les uns mais apprécie les autres. On aime prendre la cause du petit cinéma, mais on apprécie le choix et le cadre qu'offre un multiplexe. Les deux sont-ils antinomiques ? Comme l'hirondelle viendra toujours manger le moucheron, quelle que soit l'altitude de l'insecte, vous continuerez d'aller chez votre cordonnier pour retrouver son savoir-faire particulier, même s'il est désormais abrité par la grande surface ou par la galerie marchande où vous vous rendez habituellement pour vos autres achats. Et vous remarquerez que vous attendiez moins avant car il avait moins de clients ! Les boulangeries, boucheries, épiceries de quartier sont toujours appréciées pour la proximité et le dépannage qu'elles procurent, même si vous devez en payer le prix, souvent justifié par une qualité accrue des produits et prestations. Le prix de la facilité et de la proximité doit être désormais accepté par le client comme un luxe.

## LE ROI DE LA JUNGLE

Savez-vous pourquoi le lion est appelé « le roi de la jungle » ?  
La réponse est double.

La première est qu'il est le plus fort des grands fauves, donc des prédateurs de la savane africaine. Il ne s'attaque pourtant jamais à l'éléphant, qui ne craint que l'homme et peut se faire tuer par le coup de bec d'une autruche. N'oublions pas non plus que l'empereur des félins reste le tigre.

Mais la raison principale est autre : le lion ne chasse jamais, il se fait servir sauf, bien sûr, quand il est seul (il ne mange alors pas forcément à sa faim). Il dirige sa cour, met les pieds sous la table, et n'intervient que pour donner le coup de grâce à une prise importante que les lionnes ont du mal à achever.

Ce statut social du lion est peut-être enviable. Cependant ce dernier doit veiller à entretenir la bienveillance des lionnes. Seul, le lion est misérable – il peut même mourir de faim. Entouré de sa cour, il en est tout autrement.

Or le lion peut se voir détrôner par de jeunes rivaux ; la lutte est perpétuelle, le pouvoir fragile. Gare au lion vieillissant ! C'est alors que l'on mesure le degré de reconnaissance des lionnes à vouloir le défendre, n'hésitant pas à conjuguer leur force et à attaquer les mâles perturbateurs.

### *Enseignement*

Nous l'avons dit, tout est cyclique. L'homme aussi change au cours de sa vie<sup>1</sup>. Aucune politique, aucun pouvoir n'est universel.

---

<sup>1</sup>Ce que révèle l'analyse transactionnelle et les autres outils du coach.

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

Soyez justes avec les vôtres et, quand la roue tournera, ils vous le rendront... peut-être.

Le chef ne doit pas avoir peur de régner. Mais il doit le faire en montrant courage et talent à communiquer, en motivant, en délégrant, en encourageant, en critiquant sans humilier, en disant merci et en montrant ses compétences.

## CHIENS ET CHATS



Chiens et chats se détestent, c'est bien connu. Savez-vous pourtant que s'ils vivent ensemble dès le plus jeune âge, ils peuvent devenir les meilleurs amis du monde ?

Certes, le pacte reste fragile car contre nature. Que se passe-t-il dans la tête d'un chien habitué à côtoyer un chat, lorsqu'il en rencontre un qui a toujours détesté les chiens ? Par réaction à l'attitude agressive du félin, qui l'étonnera, il commencera naturellement par se méfier des chats, puis se mettra à les détester au fur et à mesure que l'expérience se renouvellera.

Ce comportement est le fruit de l'influence des parents et de leurs habitudes de méfiance et de crainte envers l'autre animal.

*Enseignement*

Les *a priori* annihilent la créativité. Tout n'est souvent qu'un problème de communication et d'envie d'aller vers l'autre. L'initiative isolée reste marginale, donc critiquée.

Il en est de même dans l'univers de l'entreprise. Cherchez qui pourraient être les chiens et les chats ? vous n'avez pas trouvé ? Ingénieurs et gestionnaires, pardi !

Les premiers veulent des budgets pour travailler. Les seconds chassent le « gaspi » avec leur attitude trop comptable. Généralement aucun ne fait l'effort d'aller vers l'autre pour comprendre les aspirations, les contraintes et les besoins adverses. Dans les modules d'ingénierie formation sport et culture, j'aime sensibiliser au besoin de mêler certaines professions pour le plus grand bien de l'entreprise. Gestionnaires et ingénieurs peuvent, par exemple, se trouver un intérêt commun pour l'archéologie ou tout autre terrain neutre. Après le premier pas, les uns et les

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

autres se demanderont ensuite pourquoi ne pas l'avoir fait plus tôt ! De retour dans l'entreprise, ils peuvent faire découvrir mutuellement leur métier : l'ingénieur invitera le comptable ou le responsable RH à venir passer un ou deux jours dans son service pour être confronté à certaines dures réalités et vice-versa. Ce ne sera pas une journée de perdue, mais un grand pas pour l'entreprise qui optimisera son fonctionnement, base nécessaire de son développement. (À propos de journée de perdue, n'incluez pas les charges sociales dans le calcul du coût global d'un séminaire comme s'il était synonyme de perte de temps !)

Chiens et chats peuvent aussi s'apparenter aux commerciaux et aux stratèges, tout comme, par le jeu de l'étiquette, aux anciens des grandes écoles et de castes différentes. Vous aurez certainement d'autres rapprochements à faire...

## LE PRÉDATEUR



La sélection naturelle est universelle. Chacun est alternativement soit prédateur, soit proie. Les techniques de traque sont toutes différentes. Prédateurs et gibier s'adaptent mutuellement.

Dans la forêt tropicale, les chimpanzés, carnassiers, chassent en groupe les singes arboricoles en utilisant un rabatteur, comme bien d'autres animaux. Chacun a sa tâche. Le chat, même domestique, garde l'instinct du tueur. En Amérique, les loups attaquent le plus vieux, le plus jeune ou le plus malade des bisons, mais jamais celui qui est en bonne santé ; ils n'opèrent qu'en meute. Chez les bisons, quand un jeune est pris pour cible, les adultes interviennent, mais si un adulte est attaqué, il ne peut compter sur personne.

En Amérique centrale, les fourmis forment un modèle d'organisation et de discipline créant un super prédateur, chaque fourmi étant programmée pour tuer et ramener la nourriture. Elles suivent les traces odorantes, les pistes de nourriture, attaquent à 360° et changent de camp toutes les trois semaines.

Les règles sont transmises ou non entre générations.

*Enseignement*

Etes-vous prédateur ou proie ? En changeant de cercle, gardez-vous le même rôle ? Lequel vaut-il mieux endosser ? Le gérant d'une supérette n'aura sans doute pas la même tactique ni les mêmes armes à adopter pour s'attaquer à un supermarché qui vient de s'installer dans sa zone de chalandise. Gardez une arme adaptée à la cible et ne gâchez pas vos munitions. On

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

ouvre un coffre fort à la dynamite ou à l'acide, mais une porte avec de simples outils.

Il vous faudra davantage d'arguments pour négocier votre poste de directeur général que celui du chef de division que vous déteniez. Sachez également chasser en groupe, entre collègues, en vous relayant dans tous les cas de figure. Attention ! encore faut-il savoir à qui vous avez affaire. N'a-t-il pas utilisé cette ruse pour parvenir à ses fins ? N'a-t-il pas, lui aussi, une arme secrète ?

## L'ARME SECRÈTE



Prédateurs et proie possèdent chacun une botte secrète. Elle s'illustre généralement par le camouflage ou l'intimidation. Les oiseaux crachent ou projettent des fientes, la mouflette se dresse sur ses pattes de devant pour paraître plus imposante, le chat se hérisse, la grenouille gonfle, le cobra crache son venin, le tatou se roule en boule comme l'homme et encaisse sans sourciller (comme l'homme ?), la mangouste danse devant le lapin, l'envoûte puis passe à l'attaque. Le caméléon, comme beaucoup d'autres animaux tropicaux, se fond dans la végétation environnante. Et qui l'eût cru ? le héron pêche en appâtant avec... du pain ! (Est-ce l'homme qu'il imite ce faisant, ou nous qui avons tiré parti de notre observation ?)

*Enseignement*

Chasseur ou chassé peut, voire doit, disposer d'une arme secrète. L'homme se différencie des animaux par le fait notamment qu'il a perdu ses défenses naturelles et qu'il utilise son cerveau et la technologie – ses armes secrètes.

Au sein de l'entreprise et des affaires, l'arme secrète pourra être le charme, l'arrivée d'un personnage clé de dernière minute, une carte de négociation insoupçonnée, la façon de bluffer son adversaire, un magot mis au grand jour, un secret bien gardé, une clause ou un contrat signé...

L'arme secrète des grands cabinets de conseil est souvent le support de présentation qui en met plein les yeux. Celle du politique est la parole. L'arme secrète du vendeur est de laisser venir le client curieux, exigeant, usant d'une attitude cognitive, en rodant autour sans le négliger, en ne le laissant jamais

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

s'échapper et en lui donnant le coup de grâce... des petites  
lignes... et de la règle du jeu.  
Et vous, quelle est la vôtre ?

## LES LIEUX STRATÉGIQUES

Connaissez-vous les lieux stratégiques dans l'entreprise ? Le bureau du patron ? De la secrétaire ? Les salles de réunion ?

Oui, certes mais cherchez mieux. Ils sont souvent dans un coin, voire un recoin, alors qu'ils devraient certainement être mis en valeur. On s'y retrouve, on y discute, on y échange, on refait le monde et on y fait germer quelques fois certaines idées. Vous avez trouvé ? Oui : la machine à café, la photocopieuse et la salle de restauration.

Bien sûr, dans « machine à café » il y a le mot café : la boisson qui stimule l'esprit et augmente la pression artérielle par réaction chimique favorisant ainsi la naissance d'idées. Quant à la photocopieuse, elle diffuse l'information. Enfin, prendre un repas en commun – trop souvent bref et négligé – a toujours été une occasion naturelle d'échange.

N'y a-t-il pas une faille dans l'entreprise quand on s'aperçoit que les meilleurs projets naissent par hasard dans ces lieux stratégiques ? Ou faut-il au contraire les valoriser et les aérer sans trop les ouvrir comme de véritables lieux de réflexion et d'échange ?

Pensez-y lors de votre prochaine pause ou de votre prochain repas.

## LE POUVOIR DES SIGLES



Pour votre marché public, avez-vous rédigé votre CCTP complétant le CCAG pour ensuite passer le MSFP ? Où en sommes-nous avec la STB ? Avons-nous reçu les CP correspondant aux AP du titre V ?

En regardant les résultats du CAC40, nous constatons une baisse générale des PER, suite aux impacts de la crise sur la CAF, le FDR fonctionnel et l'EBITDA. La VAN et le TRI des projets seront à surveiller.

Les pays de l'EU ne correspondent pas à ceux de l'UEO, ni à ceux de l'OTAN. Le premier pilier de l'UE regroupe les CE, le second englobe la PESCE. EUCLID et EUREKA ne répondent pas aux mêmes exigences que les programmes du PCRD. La NAMSA peut travailler pour l'OCCAR.

Il est facile de se procurer la liste des INCOTERM au CFCE, ou à la COFACE.

Le GATT a été créé en complément du FMI et de la BIRD, comme de ses satellites, que sont la SFI et l'AID. Puis la CNUCED a structuré le commerce international.

Les contrats d'assurance de type article 83 ou article 39 du CGI ont une fiscalité différente de ceux qui procèdent de l'article 82, avec un impact sur la CSG et la CRDS.

Et n'oubliez pas de remplir votre 2 042, à moins qu'il ne s'agisse de la 2 034.

### *Enseignement*

Qui peut se vanter de ne jamais avoir été pris en défaut dans la signification d'un sigle lors d'une discussion ou d'une réunion ?

FABLES ET TABLEAUX CHOISIS

il est normal que le locuteur explicite chaque sigle, sauf bien entendu au milieu d'un parterre d'initiés où ils permettent de gagner en vitesse, surtout sur un sujet déterminé. Ne pas les expliquer peut cependant être voulu, pour tester un nouvel arrivant et voir s'il maîtrise les dossiers.

Le facilitateur s'assure de la bonne marche des réunions en veillant à ce que tout le monde possède les mêmes bases. Il posera la question : « Tout le monde sait-il... ? » ou « tout le monde est bien d'accord sur... ? » pour ne pas faire perdre la face à quiconque, et être certain que les participants avancent sur le même terrain. La moitié de la salle notera discrètement l'information, en remerciant mentalement celui qui est intervenu...

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

LA QUESTION PAVLOV

N'avez-vous jamais remarqué ? Quand vous sortez de chez le coiffeur, ne vous dit-on pas : « Tiens, tu es allé chez le coiffeur ? », et n'avez-vous jamais envie de répondre : « Non c..., chez le boucher ! »

N'aimeriez-vous pas plutôt ne rien entendre – sauf : « Cette coupe te va bien », ou « ne te va pas » – ?

Cette réflexion est généralement provoquée par une action bien identifiée : l'automatisme. Dans certains cas, elle peut également cacher du désir, de la jalousie, de la moquerie ou de la haine.

*Enseignement*

Au bureau, il en est de même. « Tiens, tu as fait ce dossier ? » ou « Tiens, tu n'as pas fait ceci ou cela ? » peuvent signifier un simple constat ou un reproche dissimulé et poli. Pensez-y !

## LA TOUCHE FINALE



Faire la cuisine est un art. Il repose en général sur le délicat dosage des ingrédients et leur incorporation au moment opportun. Un plat ne doit pas attendre, non seulement parce qu'il peut refroidir, mais parce que les invités ont tout simplement faim. Il s'agit donc de prendre la bonne décision au bon moment, sans droit à l'erreur. On ne rattrape pas un plat trop salé. Sauf peut-être en exagérant la dose de poivre. Pourquoi ne pas servir sans assaisonnement et laisser le libre choix à chacun ? La responsabilité du cuisinier est en jeu. Il pourra toujours faire mieux mais produire un plat simple dont on se souviendra le bonifiera davantage qu'un essai compliqué, trop compliqué, même accompagné de mille excuses. Bon ou mauvais, le plat servi devra être mangé.

*Enseignement*

Certains stratèges vous diront qu'il est parfois judicieux de faire chauffer plusieurs casseroles et de décider à un certain moment laquelle servira à faire la cuisine. Qui sait cuisiner sait gouverner. L'important est de prendre les bonnes décisions. Avez-vous déjà vu fonctionner une entreprise de taille importante ? Le développement répond à une analyse reposant sur le plan stratégique, le plan commercial, le plan produit, le plan de lobby et le plan de communication. Tournez un peu, rajoutez-y un peu de *reporting*, de qualité, laissez reposer. Puis dans la casserole « fonctionnement », faites revenir ensemble et à feu doux la politique sociale, les éléments financiers, comptables et juridiques, ainsi que les systèmes d'information. Alors, le couperet tombe : est-ce suffisamment assaisonné ? Qui

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

va prendre la décision de rajouter ou non tel ou tel ingrédient au risque de détruire la saveur ou de ne pas la faire revenir puis de servir ?

Les propositions commerciales forfaitaires ne devraient-elles pas inclure une partie « à la carte » ?

Bonne ou mauvaise, une décision qui a été prise en CODIR<sup>1</sup> doit être appliquée. Il n'est pas question de remettre en cause le bien-fondé des instances de décision, car le comité de direction est nécessaire pour faire avancer l'entreprise... en espérant que les décisions soient prises en connaissance de cause et en fonction du bon sens !

---

<sup>1</sup> Comité de direction.

## LE COUP DU PARAPLUIE



Le parapluie est un accessoire double face.

Pourquoi se méfier d'un parapluie ? La réponse est simple : après la pluie vient le beau temps, mais ne cherchez pas à le retourner pour autant. Il est utile quand il protège de la pluie, mais néfaste si l'on l'ouvre volontairement au dessus d'une plante qui a besoin d'être arrosée.

### *Enseignement*

Le chef peut couvrir son subordonné en ouvrant le parapluie pour le protéger de la pluie de remarques et de blâmes, de la jalousie et des pièges qu'il pourrait avoir à subir pour l'empêcher d'avancer.

Par contre, le chef peut également ouvrir le parapluie entre lui et son subordonné pour éviter de lui transmettre des directives, informations ou instructions qui arrivent d'un niveau hiérarchique supérieur et qu'il considérerait comme néfastes au bon fonctionnement local, voire contraires à ses vues personnelles.

Ainsi même si le jugement du comité directeur fait acte, le siège peut trouver étonnant que les établissements ou filiales jouissent d'une certaine autonomie et que leurs directeurs semblent être également réticents à une approche transverse des affaires.

Sauf bien sûr à demander à refermer les parapluies au bon moment. Pensez-y !

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

## LA GUERRE DE TROIE A-T-ELLE EU LIEUE ?

Que de héros, que de batailles, que de souvenirs... Mais qui était présent et qui nous a rapporté les événements ? Que penser des écrits anciens, datant d'une époque où si peu de personnes maîtrisaient l'écriture ? Les scribes n'ont-ils pas écrit l'histoire à leur façon ? Heureusement, les ruines du phare d'Alexandrie ont été peu à peu mises au jour par les archéologues, ce qui nous confirme la véracité de certains récits.

S'agissant de la guerre des Gaules, certaines recherches archéologiques semblent confirmer l'existence d'une Europe celto-germanique<sup>1</sup> et prouver que la Gaule a été créée par la stratégie politico-militaire de... César<sup>2</sup>. Ou plutôt, Jules César n'avait-il pas déjà lui aussi vu en l'écriture un moyen de propagande, de désinformation ou d'orientation de l'histoire ? Certains vont même jusqu'à affirmer que César avait son propre latin pour brouiller les pistes – d'où le perpétuel débat autour du « *ad sequanem* » de *La Guerre des Gaules*, qui divise les défenseurs de l'Alésia bourguignonne (peu à peu discréditée) de ceux des autres sites.

Mais d'autres chefs charismatiques n'auraient-ils pas repris ensuite cette volonté d'harmonisation ? Que penser de l'histoire égyptienne, chinoise, des religions ? Ne sommes-nous pas en train de lever certains secrets du pouvoir de l'écriture ?

---

<sup>1</sup> D'où une parenté de « cousin germain ».

<sup>2</sup> Cf. Christian Goudineau, *Par Toutatis : que reste-t-il de la Gaule ?*, Paris, Seuil, 2002.

FABLES ET TABLEAUX CHOISIS

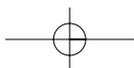
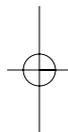
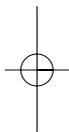
*Enseignement*

Ne négligez pas le pouvoir du compte-rendu. Plutôt qu'un fardeau, il peut être utilisé comme un atout, une arme pour faire passer en force certaines idées et positions entre partenaires, tout en préservant l'apparence de la bonne foi. Songez au pouvoir d'orientation et de décision de son détenteur.

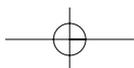
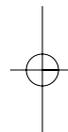
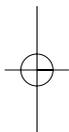
Outre les comptes-rendus de réunion, il convient de parler aussi des aspects de communication réelle ou maquillée sur les produits ou le développement de l'entreprise lors de communiqués de presse ou d'assemblées.

En termes de communication financière, que penser du rôle du commissaire aux comptes et du dirigeant face aux actionnaires et à l'État ? La découverte soudaine des gouffres financiers d'Enron ou de Vivendi Universal signifie-t-elle un défaut de compétence ou des accords particuliers ?

Pensez-y lors de votre prochaine réunion !



# Les concepts d'optimisation



Je vous invite maintenant à découvrir ou à redécouvrir certains concepts d'optimisation qui, je l'espère, trouveront une place dans votre environnement.

Les concepts qui vont suivre concourent à l'optimisation du fonctionnement et du développement de l'entreprise ou de tout système, quel qu'il soit. Certains, connus ou méconnus, sont expliqués et développés soit dans leur environnement initial, soit sur d'autres référentiels que ceux dans lesquels nous avons l'habitude de les trouver. D'autres enfin sont novateurs. Chaque concept est également illustré par les fables ou tableaux de la première partie de l'ouvrage.

## MÉDECINE D'ENTREPRISE

---

Quand j'ai mis en place ce concept, beaucoup de personnes ont cru que je m'étais réorienté vers la médecine. Bien qu'il ne s'agisse pas de médecine du travail (et encore...), je réponds volontiers que je veille à la santé des entreprises, dans leur fonctionnement comme dans leur développement.

Chirurgiens et médecins généralistes sont nécessaires et complémentaires. La détection des maladies en amont et la bonne orientation des patients en cas de nécessaire intervention chirurgicale est essentielle. En cela, le médecin généraliste est davantage un sage.

Comme le patient, l'entreprise a besoin d'être épaulée et suivie :

- lors d'une crise ou d'un accident ;
- pour une baisse ponctuelle de régime ;
- quand elle veut se développer.

Elle doit cependant être observée pour déceler, lors d'un contrôle régulier, ce qui pourrait à terme compromettre son existence. Il est souvent trop tard lorsqu'on découvre un cancer, sauf si la volonté de l'affronter est présente. Un célèbre champion cycliste pourrait nous donner une leçon de ténacité en la matière ! Néanmoins, n'oublions pas non plus qu'un sportif fatigué n'est pas forcément malade.

Et comme un patient, l'entreprise doit :

- être comprise pour être mieux conseillée ;
- pouvoir bénéficier des traitements les meilleurs et les plus adaptés ;
- être abordée *via* une vision globale, avec un regard extérieur et un recul nécessaire ;
- pouvoir s'ouvrir en toute confiance et confidentialité ;
- avoir la garantie d'un accompagnement et d'un suivi à long terme.

La médecine peut aider à soigner ou à stimuler, encore faut-il prendre le remède le plus adapté à sa situation et son objectif.

Les faillites d'entreprises sont certes issues de difficultés financières, parfois liées à un mauvais contexte économique, mais elles sont souvent le fruit de problèmes de management, comme le

## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

manque de vision, de maîtrise, voire d'appréhension des processus vitaux et élémentaires.

N'oublions pas les concepts de base qui assurent la pérennisation : manque ou mauvaise communication, risque lié à l'organisation, au *reporting* commercial, aux erreurs dans les écritures financières, etc. Mieux vaut donc consulter régulièrement et enrayer tout signe naissant et potentiel de défaillance, plutôt que vouloir se soigner au moment le plus critique.

Mais médecine d'entreprise ne signifie pas stratégie ni tactique<sup>1</sup> : on peut ainsi choisir de calmer une douleur ou de la soigner en connaissance de cause.

Dans la recherche de l'origine d'un dysfonctionnement ou de l'optimisation d'un processus, n'hésitez pas à vous poser toutes les questions, même les plus anodines, au moins une fois : vous serez peut-être surpris du résultat.

Une méthode efficace pour penser autrement est l'emploi de référentiels naturels.

1. Cf. « Le pompier et le feu de forêt », p. oo.

## **BIO-ATTITUDE : BIO-MANAGEMENT ET BIO-STRATÉGIE**

---

Autre concept novateur : la bio-attitude.

Elle regroupe la bio-stratégie et le bio-management, et englobe les comportements à adopter en management ou en développement d'entreprise calqués sur les comportements naturels que l'on observe dans l'environnement.

Les principes technologiques, esthétiques ou comportementaux inventés par l'homme existaient déjà dans les règnes végétal et animal avant son apparition. Le comportement animal s'avère souvent un modèle applicable à de nombreuses situations humaines. La nature sait ce qu'elle fait : une mouche sait pourquoi elle vole. Par contre, l'homme est un accident de la création et entretient un doute permanent. Il s'avère donc généralement enrichissant d'observer ce que la nature nous enseigne. Les ingénieurs construisent actuellement des robots capables de s'adapter en créant des logiciels calqués sur les principes de la sélection naturelle pour ne retenir que la solution la meilleure...

Il s'avère souvent utile de lire les schémas de l'entreprise à travers un référentiel naturel pour mieux les comprendre. Celui qui voudra conquérir le monde se rappellera qu'un roseau seul est frêle, mais que plusieurs roseaux attachés en faisceaux peuvent devenir une arme.

De même, pour solutionner un problème de processus, il peut être utile de se souvenir qu'en médecine, il est admis que l'origine et la cause d'un mal ne se situent pas forcément là où il apparaît<sup>1</sup>. C'est en analysant la baisse de votre vue que l'on décèlera éventuellement que vous avez du cholestérol. Un mal de dos peut révéler bien des soucis psychiques et pas uniquement le reliquat d'une mauvaise chute. Les images ne manquent pas<sup>2</sup>.

L'homme de marketing et de design se souviendra que l'éléphant a compris qu'il n'avait aucun avantage à être vélocé ou beau. Certaines firmes ont adopté des animaux emblématiques comme le

1. Cf. « Mal de coude ou mal de dos ? », p. oo.

2. Cf. « La théorie du pissenlit », p. oo, « L'arbre et la mondialisation », p. oo, « Le surfeur et les requins », p. oo, etc.

LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

cheval ou le lion. Le tableau suivant éclairera un certain nombre de ressemblances entre le monde animal et le secteur automobile.

<b>Animaux</b>	<b>Voiture</b>
<i>Quatre pattes pour la stabilité</i>	<i>Quatre roues</i>
<i>Fidèle comme un chien, fort comme un lion, majestueux comme un tigre, robuste comme une mule, malin comme un singe, agile comme un chat, rapide comme le guépard...</i>	<i>Démarrage, solidité, tenue de route, confort et luxe, vitesse, freinage et maniabilité, rangement malicieux « Voiture féline »</i>
<i>Sélection naturelle des espèces, gènes résistants</i>	<i>La voiture s'est développée, s'est adaptée et a survécu</i>
<i>Soif : peuvent survivre de longues périodes sans boire</i>	<i>Ne peut vivre longtemps sans boire ! Solution : pile à combustible ? solaire ?</i>
<i>Les oiseaux se mettent en valeur au printemps</i>	<i>On expose le cabriolet au printemps</i>

Innovation et créativité trouvent souvent leur inspiration dans le biomangement, qui aide à réfléchir autrement. Ces nouvelles façons de penser s'inscrivent dans la notion de vision globale.

## APPROCHE GLOBALE ET VISION GLOBALE MULTICRITÈRES

---

De nombreux managers avancent que les belles théories d'approche globale apprises dans les écoles de management sont la plupart du temps peu applicables aux nécessités et aux réalités du terrain, et à un dirigeant qui a souvent « le nez dans le guidon ». Certains les appliquent, d'autres non, d'autres le font sans le savoir – naturellement, comme monsieur Jourdain.

Elles ne correspondent pas à notre mode de pensée naturelle. Il convient donc souvent de les appliquer à un autre référentiel pour mieux les comprendre – nous n'insisterons jamais assez sur le rôle et la place du *coach* et du consultant en matière de décryptage.

De façon imagée, privilégier d'abord l'approche globale avec un œil extérieur vous aidera par exemple à découvrir, comme il l'a été dit plus haut, que soigner un dos peut aider à guérir une tendinite au coude et que si vous voulez une maison pour profiter d'une belle pelouse, mieux vaut vérifier également l'historique du sous-sol avant toute transaction<sup>1</sup>.

L'approche globale fait peur, peut ennuyer ou décourager les plus entrepreneurs. Il faut savoir l'aborder avec nuance : entendre n'est pas forcément écouter, regarder n'est pas forcément comprendre. Je reprendrai ici une réflexion d'Antoine Pinay : il existe une différence entre les gens brillants et les gens intelligents – les seconds possèdent en plus du bon sens.

Aborder un problème de front avec une solution toute faite relève souvent de la loterie. Les chanceux s'en sortiront car ils auront économisé du temps et de l'argent. Cette démarche nécessite l'acquisition d'une certaine expérience, mais une bonne ouverture d'esprit permet d'y pallier rapidement.

Certains managers issus du terrain et proches de leurs équipes ont réagi aisément, lors de séminaires, à la projection d'un arbre pour expliquer la théorie des cycles<sup>2</sup>. Par contre, certains dirigeants,

---

1. Cf. « Le syndrome de la pelouse », p. oo.

2. Cf. « L'arbre et la mondialisation », p. oo.

## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

déconnectés de la réalité ou ayant perdu l'habitude d'y faire face, quelquefois du fait de leur entourage, n'y ont vu qu'une pensée abstraite.

Il y a, à mon sens, approche globale et vision globale.

Imaginons un puzzle. Tout le monde convient que le but consiste à assembler les morceaux pour former une image. À partir de ce constat, on trouve d'une part ceux qui assemblent les morceaux à partir du modèle, par exemple de gauche à droite progressivement, et d'autre part ceux qui l'abordent en fonction des formes et des couleurs.

Puis, une fois le puzzle réalisé (lorsqu'on y parvient), certains sont contents du travail fourni car ils sont allés au bout par simple défi, et d'autres sont satisfaits car ils ont enfin bâti et découvert quelque chose, avec ou sans modèle.

L'approche globale, quand elle est respectée, impose de reconnaître les éléments du puzzle à constituer l'un après l'autre dans une suite logique.

La vision globale impose, quant à elle, un temps plus important en amont avant de poser la première pierre. Elle montre les ramifications interactives dans le but d'aboutir à l'image attendue. Elle suppose donc de comprendre les éléments du puzzle avant de les assembler et de comprendre l'aboutissement comme l'image nouvelle qui sera créée. Elle suppose en somme « de voir le chemin » avant de s'y engager aveuglément, mais aussi de construire pour « faire apparaître l'image » et faire finalement comprendre, par exemple, que la certification, le système d'information, le rapport, la livraison, etc., ne sont pas des buts mais des stades dans une optique constructive<sup>1</sup>.

Certes, les contraintes politiques de budget et de temps, peuvent perturber cette procédure en imposant de prendre certaines décisions au plus vite. Beaucoup, les militaires en particulier, ainsi que les Anglo-Saxons, préconisent la démarche « pas à pas », avec des éléments rapidement mesurables pour éviter de construire des « usines à gaz » et maintenir l'intérêt. Je valide ce point de vue si l'on a d'abord analysé l'environnement global et si l'on a bâti une progression mesurée et maîtrisée en ingénierie concourante, afin de lisser les écarts de passage de témoins, même dix ans après l'instant initial, et en prenant en compte l'éventail entier des évolutions

1. Cf. « Le grand Foyaka et le manager », p. oo.

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

possibles. La démarche « pas à pas » a ses avantages et ses défauts, car le risque se gère la plupart du temps pas à pas<sup>1</sup>.

Vision globale et approche pas à pas ne sont donc pas antinomiques, mais intégrées. Elles ne sont pas supplémentaires, mais complémentaires. On peut aisément identifier la vision globale à la stratégie et l'approche « pas à pas » à la tactique. **Il en est de même entre la stratégie développée dans le jeu d'échecs et celle du jeu de go, pourtant l'une et l'autre concourent à un but identique : la reddition de l'adversaire.**

En termes de management de projet, qui plus est international, il convient d'identifier et, si possible, de valider tous les éléments du puzzle : aspects financiers, humains, culturels, industriels et sociaux, assurances, etc. Même si l'un d'entre eux passe au premier plan à un instant donné, il doit rester intégré à une vision globale transverse multicritères, pour garantir les moyens et les résultats de l'intervention. **Construire un projet peut créer une synergie fédératrice bienfaisante. Le fait de l'aborder en vision globale revient à rassembler tous les acteurs.** Lorsqu'une équipe travaille à reconstituer un puzzle, il n'est pas rare de voir la personne intéressée par l'élément en haut à droite de l'image apporter une plus-value à celle qui possède l'élément en bas à gauche, alors qu'auparavant elles n'avaient pas lieu de se parler.

Appliquer la vision globale, pour ceux qui la ressentent, est un atout supplémentaire pour gagner. En matière d'information stratégique, même si chaque élément est insignifiant en soi, c'est leur assemblage qui délivrera une information devenue confidentielle. Dans le monde militaire, l'évolution des scénarios et des technologies impose aux acteurs de réfléchir désormais de façon globale, en termes de système, afin de mieux maîtriser les aléas de l'environnement et de placer les éléments en connaissance de cause. Napoléon disait : « Je décide vite car j'ai longtemps réfléchi. » Sur le champ de bataille d'Austerlitz, à qui bon pouvait servir un lac et une montagne en plein hiver ?

Encore faut-il tomber d'accord quand une décision doit être prise collégialement (et plus encore à l'échelle internationale). À la fin de la Première Guerre mondiale, Foch avoua qu'il avait beaucoup moins d'estime pour Napoléon depuis qu'il dirigeait une coalition. Si la grande armée de la campagne de Russie était européenne, elle n'avait qu'un seul chef. Il était donc plus facile à Napoléon qu'à Foch

1. Cf. « L'Américain (l'Étasunien), le Français et le pont », p. oo.

## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

d'appliquer la vision globale sur le terrain, car il disposait de moins de contraintes et pouvait décider seul, notamment à Austerlitz. Les analystes, banquiers, juges, financiers et actionnaires ne devraient-ils pas analyser l'historique et l'environnement global plutôt que s'arrêter uniquement sur des chiffres qui ne sont le fruit que d'une situation, d'un état de réussite ou d'échec ? *A contrario*, certains réussissent, car ils n'ont pas conscience des aspects financiers, juridiques ou administratifs de ce à quoi ils s'attaquent. Ils font confiance à ceux dont ils s'entourent pour ne plus se consacrer qu'à leur tâche. Mais en cas d'échec, ils se retrouveront seuls. D'autres, qui ont appris à gérer ou à manager, savent mieux calculer les risques et prendre ou ne pas prendre de décision en connaissance de cause.

Qui n'est pas tombé dans le piège du test de l'énoncé dont l'unique but est de vérifier si, oui ou non, vous prenez le temps de lire l'intégrale d'une question avant d'y répondre ? Ceux qui commencent immédiatement à écrire sont toujours surpris d'en voir d'autres poser rapidement leur stylo en suivant la consigne... de la dernière ligne ! Et vous, qui ne vous êtes pas fait prendre, agissez-vous (franchement) de cette façon seulement quand vous êtes méfiant ou dans le moindre acte de votre vie quotidienne ? Aucun formulaire ne se ressemble. N'avez-vous jamais anticipé les réponses en vous apercevant ensuite des erreurs de remplissage ? Ces tests nous confrontent à notre mode de fonctionnement, la plupart d'entre nous étant habitués à raisonner de cette manière : « pas à pas » plutôt que globalement.

La vision globale permet en outre d'identifier les liens qui existent entre plusieurs états, plusieurs cases d'un même meuble dont il convient de ne pas jeter la clé. Il n'est pas forcément question d'abandonner telle méthode pratique qui fournit les outils, mais plutôt d'apprendre à s'en servir en les situant dans un environnement cohérent. D'ailleurs, la meilleure des méthodes ne saurait totalement éviter de passer à côté de beaucoup de choses, quelquefois même d'ignorer des risques élémentaires.

Il existe de nombreuses ramifications entre la vision globale et des concepts comme l'ingénierie concourante, le *risk management* ou l'exploitation des connaissances. La vision globale est vitale, par exemple, pour l'analyse et l'optimisation de la protection financière du chef d'entreprise.

Approche et vision globale, couplées à d'autres concepts, trouvent également leur application concrète dans l'entreprise en termes de gestion des ressources humaines, recrutement et marketing.

## ***Recrutement global***

Appliquée au recrutement, l'approche globale consiste à chercher l'adéquation optimale entre le candidat, la situation dans laquelle il souhaite se trouver, celle dans laquelle il va se trouver et celle dans laquelle l'employeur souhaite qu'il se trouve<sup>1</sup>.

Le recours à un conseil sera utile au recruteur comme au recruté. Après s'être fait expliquer le travail à réaliser, le conseil rencontrera les équipes, le responsable hiérarchique, visitera les bureaux, les ateliers et l'environnement de travail, car si les compétences sont fondamentales, l'aspect humain, moteur du travail et principal facteur de risque, n'est jamais à négliger. Après avoir vérifié certaines compétences techniques nécessaires ou transverses, il s'attachera ensuite à positionner le candidat dans cet univers.

De même qu'il est souvent plus facile de saisir la solution d'un point dur en transposant ledit problème dans référentiel différent, il sera intéressant de connaître l'individu dans un environnement autre, pour appréhender notamment son caractère, ses qualités relationnelles, sa créativité, son adaptabilité.

Par exemple, lors du recrutement de cadres, emmenez les golfeurs sur le terrain. Au bout du quatrième trou, quand toute réserve s'évanouit et que le naturel reprend le dessus, vous verrez vite à qui vous avez réellement à faire. S'énerve-t-il (ou elle) rapidement, sait-il remonter la pente et surprendre, sait-il se comporter de façon courtoise ? Toute la palette de l'étiquette du golf et des éléments techniques seront exploitables.

L'analyse de l'ensemble des facettes de la situation évitera tout problème d'incompréhension entre les candidats et leurs supérieurs, comme tout désagrément lié à une organisation ou à une inorganisation particulière. La méthode d'approche peut, elle aussi, être optimisée par les notions d'ingénierie concurrente que nous verrons plus loin (p. 00).

## ***Marketing global***

Le marketing global est une application particulière de la vision globale, où interviennent également les notions d'ingénierie concurrente (p. 00) et de *risk management* (p. 00).

1. Cf. « L'appartement témoin », p. 00.

## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

Prenons l'exemple d'un producteur de boisson gazeuse. Une approche marketing simple le renseignera sur les préférences et les habitudes des consommateurs : ses clients étrangers préfèrent-ils par exemple que la boisson soit plus ou moins sucrée ? Sur cette base, il pourra proposer à la vente son produit sous forme de grosses bouteilles familiales, en pensant certainement faire des affaires. Par contre, une approche globale sera susceptible de l'avertir que sa cible n'utilise que des casiers de rangement de petit format !

Une marque d'huile fit un jour l'erreur de supprimer la collerette des bouteilles, en oubliant que la ménagère type range les bouteilles d'huile dans le bas de son meuble de cuisine et aime bien la prendre... par la collerette.

D'aucuns argumenteront que les mentalités, les modes de consommation et les meubles changeront si un nouveau type de comportement est promu dans et par les médias. Reste à espérer que la trésorerie du fournisseur est suffisamment bonne pour lui permettre d'attendre les ventes potentielles...

Le directeur général d'une société de produits adhésifs était content et fier de me montrer un nouveau modèle de crochets. « Nouveauté salle de bain ? », lui dis-je en regardant l'objet. Il m'emmena dans son bureau et me confia qu'il avait eu la même réaction, que ce crochet était *a priori* universel, et que ses équipes s'étaient sans doute trompées. Je lui ai vite prouvé qu'il n'y avait pas eu beaucoup d'échanges entre les commerciaux, le marketing et la production. Bien sûr, le principe d'accroche était nouveau, mais la cible avait été mal analysée et les collaborateurs s'étaient peut-être « fait plaisir ». Si auparavant la production pouvait initier une mode, il est clair qu'aujourd'hui, le produit doit répondre à un besoin.

Autre exemple, regardez vos pots de confiture. Bien sûr les gros pots sont économiquement avantageux, mais n'éprouvez-vous pas de difficulté à les mettre sur vos étagères et... à finir le fond ? Finalement, ne préférez-vous pas les petits ?

Le marketing débouche désormais sur la notion de service global. Là où vous passiez trois minutes à choisir votre téléphone (sa forme, en particulier), vous en passez désormais vingt surtout à cause des services qui y sont rattachés !

Les marchés de haute technologie et d'armement sont le terrain par excellence de l'approche globale. Beaucoup plus difficiles à

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

conclure que la vente d'une voiture, ils nécessitent la maîtrise de nombreux éléments : peu de clients, des montants souvent très importants avec des modes de financement compliqués, la notion de souveraineté nationale, un principe d'éthique, des relations à très long terme, un accompagnement politique et étatique nécessaire aux plus hauts niveaux, une approche particulière du commerce international, notamment *via* le rôle stratégique des compensations commerciales, industrielles et financières, qui font la différence entre les concurrents. Enfin, les industriels cherchent à vendre à l'export le plus rapidement possible en termes de retour financier, alors que les acheteurs étrangers préfèrent attendre que le matériel soit déjà en service dans le pays de l'industriel. Par ailleurs, comme pour les autres marchés, ces contrats doivent comporter un accompagnement global concernant la formation, le soutien logistique, une vente voire un prêt de matériels d'occasion avant la livraison des matériels neufs. La lutte est sévère entre les concurrents qui imposent leurs normes (reléguées la plupart du temps au second plan, mais véritables armes stratégiques à l'export), produisent à plus ou moins grande échelle (réduisant ainsi le coût unitaire de chaque matériel) et se voient ou non soutenus par l'État qui finance et prête. Pour y faire face, certains doivent davantage faire reconnaître leurs qualités techniques, de vision globale, de satisfaction client et de développement durable.

***Business and family management***

Un autre domaine d'approche et de vision globale concerne l'implication familiale dans l'entreprise. Si elle existe encore en Russie, en Corée ou au Japon, n'oublions pas que nous l'avons connue en France. Les propriétaires du Bon Marché, comme ceux des usines Peugeot, Michelin ou Schneider, parmi bien d'autres, avaient développé en leur temps la prise en charge familiale.

Le chef d'entreprise doit prendre en compte la valeur ajoutée résidant dans la considération des besoins de ses salariés pour faire du lieu de travail un lieu de vie épanouissant, ce qui entre dans une approche de vie globale. Cet accompagnement semble réapparaître par le biais des services proposés en entreprise (soins, coiffure...) ou encore par l'intermédiaire des comités d'entreprise, qui créent une véritable vie à l'intérieur de l'établissement.

Bien qu'il ne faille pas remplacer les séminaires, il paraît opportun de rapprocher l'environnement familial et celui du travail pour assurer

## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

une certaine continuité, éviter les ruptures et autres à-coups, et accroître la valorisation mutuelle pour créer une osmose constructive.

L'investissement en temps est largement amorti. Pourquoi ne pas accueillir dans l'entreprise les enfants le mercredi ou pour l'étude du soir ? Les épouses ne travaillant pas ne peuvent-elles pas assurer la garde d'autres enfants ?

Les ouvriers d'un grand groupe coréen offrant ce service aux familles portent un badge où l'on voit un visage souriant. Les employés sourient d'ailleurs eux-mêmes. Auraient-ils une arme secrète ?

Enfin, couplée avec les méthodes d'audit pratiquées dans les missions de commissariat aux comptes, du moins chez les grands cabinets d'audit, la vision globale peut aider à la créativité mais également à une meilleure optimisation des processus pour détecter, comprendre et éliminer l'erreur significative potentielle ou contribuer à une meilleure efficacité du comité d'audit, du principe de gouvernement d'entreprise et du *risk management* en général.

## RISK MANAGEMENT

Maîtrise des risques et vision globale vont de pair. Tous deux concourent à « voir autrement », à évoluer en connaissance de cause, à anticiper pour éviter de réagir au dernier moment – trop tard dans la majorité des cas –, et à définir des solutions sur mesure, simples et efficaces. Il s'agit, en cas d'incident, de répartir ses forces et de prendre les décisions judicieuses avec le maximum de recul<sup>1</sup>.

Quand vous conduisez par exemple, Anticiper peut signifier regarder la situation telle qu'elle se présente une ou deux voitures devant plutôt qu'uniquement se concentrer sur les feux de la voiture qui vous précède immédiatement. Vous pourrez de ce fait éviter – sans parler d'un l'accident – d'être à l'origine d'un ces bouchons créés par un freinage brusque par effet d'onde de choc.

Beaucoup ne conçoivent pas les risques, ou préfèrent les ignorer<sup>2</sup>. En voiture toujours,, nombreux sont ceux d'entre nous qui ne bouclent pas leur ceinture quand ils n'ont à faire qu'un petit trajet, alors qu'un accident peut survenir dès que le véhicule s'est mis à rouler et que la majorité des accidents mortels ont lieu sur les trajets habituels du conducteur (la majorité des usagers n'utilisent-ils d'ailleurs pas leur véhicule essentiellement dans ce cas ?<sup>3</sup>).

Le risque est partout, et n'arrive pas qu'aux autres. Il n'est pas très cohérent de déclarer faire le maximum pour que son jeune enfant réussisse et de l'installer, quand il s'agit de prendre la voiture, à l'avant du véhicule sans protection particulière. Votre progéniture est-elle si exceptionnelle que rien ne peut de toute façon lui arriver ? C'est sans doute, à vos yeux, un superhéros<sup>4</sup>...

Beaucoup d'entre nous, trop habitués à être encadrés et managés, ne se mettent en conformité que s'ils ont sous les yeux la directive notifiant que cela est obligatoire. Lors d'un reportage télévisé sur les vacances de sport d'hiver, j'ai entendu ainsi un père de famille répondre : « Pour les enfants, pas besoin de casque. Mais si c'est obligatoire, j'y cours ! » Faut-il attendre qu'un des enfants tombe et reçoive un ski sur la tête ? Pourquoi ne pas poser la queue

1. Cf. « Le pompier et le feu de forêt », p. oo.

2. Cf. « La roue de secours », p. oo.

3. Cf. « Le surfeur et les requins », p. oo.

4. Cf. « L'ingénieur transformé en superhéros », p. oo.

## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

de la casserole tout de suite du côté du mur afin d'éviter que votre enfant ne se brûle ? Pourquoi autant d'accidents de barbecue ? Les mesures de protection ne sont trop souvent prises qu'après constat d'accident. Des audits ne devraient-ils pas être systématiquement réalisés à intervalle régulier, au moins dans toute zone jugée *a priori* dangereuse ?

AZF, *Twin Towers*, Prestige sont autant de noms évocateurs de catastrophes. Les réactions sont souvent : « Plus jamais ça ! » ou « Comment est-ce possible ? » Était-il impossible d'anticiper le drame ? N'est-ce pas, dans les cas précédents, le rôle des pouvoirs publics ? À l'échelle individuelle, l'incendie de la maison du voisin ou la mort d'un ami ne réveillent-ils pas en vous un besoin de protection ou la peur de ne pas être protégé ? Au-delà des dégâts matériels, que dire des problèmes liés à la mauvaise transmission ou vente des entreprises, source non négligeable de chômage ? Ne devrait-on pas inventer une assurance couvrant ce risque ? Il est en effet souvent question de *risk management* (ou maîtrise du risque) en matière d'assurances, mais le plus important n'est-il pas la prévention ?

### ***Les principes du risk management***

Le *risk management* repose sur quelques règles et principes essentiels :

- personne ni aucune installation n'est à l'abri de quoi que ce soit : vous, votre collègue ou votre collaborateur pouvez être victimes d'un accident en sortant du bureau, un avion peut tomber sur votre usine, une explosion peut survenir, un barrage peut lâcher...
- en cas de disparition ou de problème grave, une famille, une société ou un outil doivent continuer à exister. Autant leur infliger le moins de pénalités possible ;
- tout chef d'entreprise doit pouvoir légitimement revendre son entreprise ou transmettre un bien librement au plus haut prix ; nul ne devrait s'interdire l'envie de prendre sa retraite de façon optimale sans dépendre de personne ;
- il existe des garanties obligatoires légales permettant d'être couvert au minimum ou de se couvrir à la carte. Prendre le temps, ne serait-ce qu'une heure, de régler la question, peut sauvegarder dix ans d'efforts et limiter le risque financier de 100 M€ à 100 K€.

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

Anticiper pour mieux gérer  
 Faire en connaissance de cause  
 Prendre du recul et privilégier la simulation avant d'agir  
 Chercher constamment les ramifications croisées  
 Ne pas avoir peur de se poser les bonnes questions

Êtes-vous du genre : « Il est impossible que cela ait pu arriver ! »,  
 « Cela n'arrive qu'aux autres », « L'homme clé ? Un autre que moi... »,  
 « Après moi, le déluge ! »

Ou préférez-vous :

- anticiper pour mieux gérer ?
- protéger et conforter une situation financière ?
- faire en connaissance de cause ?

### *Deux applications*

#### ■ La protection du patrimoine

Une bonne approche de l'analyse patrimoniale de protection financière consiste à analyser d'abord les garanties puis à « oublier » cet aspect (ce qui n'est pas toujours facile) pour définir les besoins apparaissant dans différents cas de figure (questions peu habituelles que l'on néglige trop souvent). Pour un individu, il s'agit ainsi de :

- **analyser ses garanties professionnelles et personnelles** : salaire, prévoyance, immobilier, etc. ;
- **analyser ses besoins** : décès, invalidité, arrêt de travail, etc.

Une fois ces éléments identifiés et rassemblés, la méthode consiste à **les superposer**, d'en tirer **une analyse graphique et chiffrée**, d'en tirer **un constat** (déficits ou trop fortes garanties), puis de **définir et d'optimiser les solutions sur mesure** adaptées.

Le chef d'entreprise peut utiliser cette approche pour optimiser sa situation financière et fiscale. Il pourra choisir d'être gérant majoritaire ou minoritaire d'une SARL, ou président d'une SA, en d'autres termes de décider ou non de réduire les charges obligatoires, de se créer une prévoyance sur mesure et d'accroître sa part de retraite par capitalisation. Cette optimisation ne devra néanmoins pas reposer sur un gain ponctuel au détriment d'une couverture prévoyance négligée : toute décision d'évoluer ne devra être prise

qu'en connaissance de cause (bonne santé, âge moyen, possible référence du système salarié...).

J'en profite pour souligner que l'assurance peut également sauver l'image de marque et maintenir la valeur d'une entreprise même en cas de disparition d'un dirigeant si les garanties croisées entre actionnaires ont été prises et si les risques liés à l'homme clé ont été maîtrisés, au-delà de la simple couverture financière. Ce risque est généralement couvert par une garantie de prévoyance adaptée dont les cotisations sont prises en charge par l'entreprise.

Une assurance est toujours trop chère quand on n'en a pas besoin. Elle peut d'ailleurs ne pas être obligatoire si le risque est identifié, évalué, calculé, couvert en trésorerie en regard d'une part de son coût, de sa franchise et de sa couverture, et d'autre part, de l'impact fiscal ou patrimonial qu'une prime peut représenter pour l'entreprise et ses associés. Prendre certaines dispositions n'impliquent donc pas toujours de s'en servir. Prévoir son successeur en cas de décès, voire en cas de départ pour raisons économiques, n'implique pas obligatoirement la nomination effective de ce dernier. Le 4 janvier 2002, Jean-Marie Messier indiquait aux journalistes du *Figaro* avoir désigné son successeur dans le cas où il disparaîtrait accidentellement. Le 4 juillet de la même année, il disparaissait... économiquement, sans que l'on sache qui était « son » successeur.

Je vous conseille, en complément, d'employer la méthode OPAC<sup>2</sup>Q<sup>3</sup>, que vous rencontrerez dans le chapitre « Optimisation des processus ».

### ■ L'homme clé

Terme généralement employé dans le vocabulaire de l'assurance, l'homme clé est la personne qu'il faut couvrir afin de limiter les conséquences financières pour l'entreprise de son décès, de son incapacité ou de son invalidité : une perte de chiffre d'affaires, une procédure d'embauche, une formation à programmer et un capital de connaissances à retrouver – cette estimation étant un bon exercice d'approche et de vision globales. La perte de l'homme clé représente un risque à la fois humain, financier, technique, de fonctionnement, et de développement. Cet homme clé est souvent considéré comme le chef d'entreprise. Or, il peut s'agir d'un autre employé de l'entreprise (un responsable technique, administratif ou commercial). Au-delà de sa place dans l'organisation, il s'agit de définir ce que recouvre réellement son activité et tout ce qui lui est lié. À cette occasion, il

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

n'est pas rare de s'apercevoir que l'activité de l'homme clé a des répercussions, directes et indirectes, insoupçonnées. Tel chef d'entreprise était fier d'un système d'information et informatique développé en interne. Il changea rapidement d'attitude quand il s'aperçut que personne ne pouvait prendre la place du concepteur et qu'aucun guide d'utilisation n'existait ! La couverture financière aurait certes remplacé le technicien et pallié les conséquences vues plus haut, mais pas la disparition de son savoir-faire.

### ***Analyse du risque et vision globale***

Chercher à maîtriser les risques revient quelquefois à aller au-delà des normes, à donner l'exemple et à participer à la sensibilisation collective – si l'on garde à l'esprit qu'une bonne sensibilisation est avant tout le fruit d'une bonne communication. Les pompiers, qui savent intervenir quand de façon organisée quand l'événement survient, constatent en règle générale un manque de mobilisation dans la sensibilisation et la prévention, et déplorent que seuls des événements proches, des images chocs ou des constats financiers catastrophiques soient susceptibles de provoquer une réaction constructive de prévention. Ce constat est dommageable ; la puissance publique devrait y remédier.

Qu'on se le dise, les électrons comme le pétrole ne reconnaissent pas les frontières. La marée noire qui a souillé le littoral atlantique de la Galice à la côte bretonne, après le naufrage du Prestige en novembre 2002. Fallait-il repousser au large la zone de passage des bateaux et diluer le risque entre tous les pays côtiers, ou lutter avec davantage d'efficacité sur une zone concentrée ? Les experts n'avaient-ils pas prédit que le pétrole gèlerait et ne remonterait pas et qu'il était impossible de reboucher les failles de la coque du navire ? Mais les experts sont-ils formés au *risk management* ? (Ils n'avaient ni repères ni référentiels existants.) L'audit, l'identification et l'isolement de l'erreur significative ont-ils été effectués ?

Autre exemple de vision globale du risque : le passage à l'euro. Rares sont les entreprises qui avaient compris que l'ensemble des fonctions et des secteurs de l'entreprise (stratégie, juridique, fiscalité, comptabilité, financier, informatique, commercial, social) allaient être touchés par l'événement. Il ne s'agissait pas seulement d'une transaction comptable. De nombreuses pendules ont été remises à l'heure et l'occasion fut bonne de faire le ménage chez soi ou avec ses clients et fournisseurs. Les catalogues ont dû être remis

## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

à jour non sans de nouvelles négociations avec le client, les systèmes d'information ont montré leurs limites, les salariés se sont mis à lire leur fiche de salaire ligne à ligne, etc.

La notion de *risk management* est trop souvent associée à une assurance financière alors que cette méthode transverse, qui revient à remettre en question les habitudes ou les principes acquis, peut et devrait être appliquée dans de nombreux autres domaines. L'analyse du risque peut éclairer sur des choix en apparence mineurs : par exemple, on préférera au final le courrier électronique au courrier affranchi pour limiter les coûts, conserver une trace de l'envoi et obtenir un accusé de réception, même si cela implique une harmonisation des outils. Elle est cependant fondamentale quand il est question de choix stratégiques vitaux pour l'entreprise.

Dans un autre registre, le fait que la France n'a pas su maîtriser l'invasion allemande en 1940 a eu pour conséquence de ternir son image outre-Atlantique et de renforcer la présence de la langue anglaise dans le monde (suprématie qui est aussi un atout commercial).

Voici, par exemple, un certain nombre de risques, leurs causes et leurs implications, qui gagneraient à être traités de cette façon, en se posant les bonnes questions.

<i>Risque marketing</i>	<i>Produit apparemment adapté au marché mais vision globale non réalisée (couleur, nom, environnement du produit...)</i>
<i>Risque humain (le risque est toujours in fine directement ou indirectement humain)</i>	<i>Définition, décision, appréciation mauvaises ou trop subjectives. Absence de sensibilisation, de remise en question, capacité de travail réduite (faible résistance à la fatigue, au stress, importante distraction ou fatigue par surcharge...)</i>
<i>Risque lié au management</i>	<i>Maîtrise, gestion, sensibilisation, communication et organisation</i>
<i>Risques industriels</i>	<i>Dommmages aux tiers, perte d'exploitation, image de marque</i>
<i>Risques environnementaux</i>	<i>Pollutions de toute nature, atteinte à l'image de marque, sécurité des installations et des personnes</i>
<i>Risques d'espionnage</i>	<i>Perte de marchés, travail à perte, image de marque</i>
<i>Risques liés à la reprise de l'entreprise</i>	<i>Pyramide des âges ? Indemnité de départ à la retraite prévus ? Dépréciation de l'entreprise ? Homme clé prépondérant ? Reprise des hommes, des associés ?</i>
<i>Risques logistiques</i>	<i>Ruptures cycliques de stock, délais d'encaissement, incident de livraison</i>
<i>Risques de trésorerie</i>	<i>Le business plan n'est pas tout. Risque client et risque Produit suit à la non-application de la réglementation, de façon volontaire ou non</i>
<i>Risques d'organisation</i>	<i>Qui fait quoi ? Qui devrait faire quoi ?</i>

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

Une bonne maîtrise des risques repose également sur une bonne simulation. Pourquoi ne pas tester vos collaborateurs par un exercice de crise, sans leur dire qu'il s'agit d'un exercice.

L'expérience, souvent éprouvante, ne peut être conduite que rarement. Elle reste néanmoins très riche en leçons.

Un aspect à ne pas négliger concerne l'espionnage et l'intelligence. Contrairement à ce que la majorité des gens pensent, l'occurrence de ce type de risque n'est pas négligeable. Sans tomber dans un excès de suspicion, êtes-vous prêt à livrer gratuitement à votre concurrent ce que vous avez eu du mal à élaborer au cours de longues années ? L'idée géniale de votre collaborateur doit-elle faire le tour du restaurant ? Que pourraient penser vos clients d'une attitude légère de votre part ? Comment agissent vos collaborateurs ? Sont-ils formés à suivre certaines consignes ? Il existe des formations spécialisées, mais elles sont trop souvent orientées vers les sociétés dites sensibles, tournées vers la défense. Je pense que ce genre de formation devrait être naturelle, voire financée par l'État pour protéger notre patrimoine. La société française de cartes à puce GEMPLUS n'était-elle pas « sensible » ? Elle fut pourtant vendue aux Américains. Je ne m'attarderai pas sur l'opération de charme que mènent les États-Unis auprès des Européens pour, *in fine*, tuer l'industrie aéronautique (réunissant la majorité des axes clé technologiques et stratégiques) du vieux continent : rappelez-vous la ruse de la mangouste quand elle croise un lapin<sup>1</sup>.

1. Cf. « Le prédateur », p. oo.

## GESTION PAR ACTIVITÉS (ABC)

L'analyse des coûts par activité (*activity based costing* ou ABC) est une méthode d'analyse transverse permettant de mieux affecter les charges et de mieux justifier les coûts. Elle ne se substitue pas au plan comptable actuel. D'adaptation américaine, cette technique est dérivée des centres de responsabilité d'origine française, adoptée et optimisée outre-Atlantique.

Le management basé sur les activités (*activity based management* ou ABM) que nous verrons plus loin) est une méthode de reconstruction des organisations à partir de l'analyse des activités.

ABC et ABM apportent une meilleure justification des coûts et une optimisation des ressources, des solutions pour réduire les investissements et les charges courantes, une meilleure prise de décision pour la gestion et le suivi de projets, ainsi qu'une source de motivation pour le personnel.

Ces méthodes paraissent d'autant plus justifiées dans le domaine public que la comptabilité est réalisée par nature de dépense.

Illustrons l'utilité de la passerelle ABC/ABM en analysant le coût d'intervention d'un camion de pompiers, service public reconnu et apprécié, nécessitant des moyens et une motivation adaptés à ses missions particulières. Si l'on s'en tient au système traditionnel, seule la matière consommée pour l'intervention est prise en compte ; le reste des coûts est noyé dans le flot des charges indirectes et réparti en fonction de clés de répartition ou d'unités d'œuvre aléatoires.

Avec ABC, chaque intervention est détaillée et valorisée puisqu'elle repose sur le principe que chaque charge est variable. Les activités utilisant le même inducteur peuvent être regroupées pour simplifier les calculs et cerner rapidement les faits générateurs de coûts et consommateurs de ressources.

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

<b>Exemples d'inducteur de coût</b>	
<b>Activités</b>	<b>Inducteur</b>
<i>Intervention humaine</i>	<i>Heures d'intervention (3)</i>
<i>Immobilisation véhicule</i>	<i>Nombre d'interventions</i>
<i>Frais de carburant</i>	<i>Nombre d'interventions (1)</i>
<i>Frais d'entretien du véhicule</i>	<i>Nombre d'interventions</i>
<i>Consommation eau</i>	<i>Litres d'eau (2)</i>
<i>Consommation poudre</i>	<i>Kg de poudre (3)</i>
<i>Réception de l'appel, localisation, mise en alerte de l'équipe</i>	<i>Nombre d'appels</i>
<i>Mise en route de l'équipe</i>	<i>Nombre d'interventions</i>
<i>Déplacement de l'équipe sur les lieux</i>	<i>Temps moyen de déplacement</i>
...	...
<i>Il sera possible de distinguer les petites, moyennes et grandes interventions. 1 : il est possible de prendre le nombre moyen de kilomètres par catégorie d'intervention. 2 : la consommation d'eau représente aussi un coût. 3 : ou catégorie d'intervention si la consommation n'est pas suivie.</i>	

Analysons de cette façon le chargement progressif du « train » de coûts au fil de l'élaboration de la prestation de nos pompiers.

L'appel est pris par un opérateur, qui le traite et transmet le signal d'alerte. Chacune de ces activités peut être scindée pour affiner le calcul des coûts. Cependant, on s'aperçoit que l'opérateur traite l'intervention globalement, chaque intervention étant composée de ces trois procédures. Il convient donc de regrouper les trois tâches en une activité principale que l'on appellera « gestion des appels ». Afin de chiffrer ensuite chaque activité que ce poste recouvre, il suffit de compter combien de fois l'opérateur gèrera ce lot de procédures, et de diviser les ressources attribuées à sa rémunération par ce nombre d'interventions.

S'il dispose d'un mobilier ou d'un bureau faisant partie d'un immeuble non amorti, l'intervention de l'opérateur recevra une quote-part de l'amortissement en fonction du même inducteur dans le cas du mobilier, ou de la surface du bureau par rapport à la surface totale de l'immeuble. Cette dernière imputation pourra être divisée en fonction du nombre de personnes occupant ce bureau.

## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

Voilà pour l'opérateur, le signal est maintenant donné et parvient au local des équipes d'intervention. Ces dernières interviennent pendant un certain temps. On peut chronométrer la durée d'intervention et définir trois temps moyens : court, moyen ou long, en fonction du nombre d'heures. Le coût de chaque catégorie d'intervention correspondra, par pompier, à la ressource horaire nécessaire pour le payer, multiplié par le nombre moyen d'heures passées pour l'intervention.

S'agissant des matières, il convient de relever les kilos de poudre ou les litres d'eau employés, la durée de vie moyenne d'une combinaison, des gants et des accessoires, les frais relatifs aux véhicules, les charges d'hospitalisation éventuellement supportées. Ces charges peuvent être soit comptabilisées précisément et imputées directement pour chaque mission, soit évaluées globalement et imputées selon un inducteur de coût pertinent.

Toutefois, aucune facturation n'étant effectuée, il s'agit d'abord d'évaluer précisément chaque allocation de ressources, en ne retenant, en phase finale pour le choix des inducteurs, que trois moyennes, comme vues précédemment (ce qui évitera de réaliser un travail de recensement trop coûteux par rapport aux résultats attendus et aux objectifs demandés).

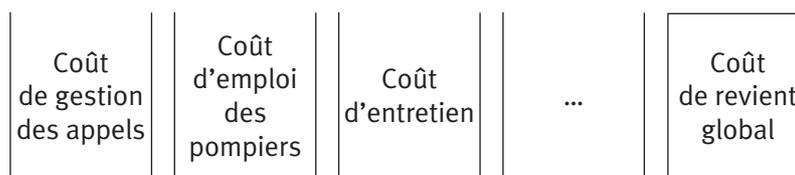
En ce qui concerne le carburant, le plein doit être fait après chaque mission pour relever le nombre de litres consommés. Si cette information est primordiale pour l'entretien des stocks, elle est utile pour la définition de trois moyennes de consommation à savoir  $x$  litres entre 0 et 15 km,  $y$  litres entre 15 et 30 km et  $z$  litres au-delà. Le coût en carburant d'une intervention au-delà de 30 km sera ainsi facturé  $z \times$  le prix du litre entré en stock à la date  $t$ .

L'entretien des véhicules, réalisé en interne, doit supporter les ressources allouées au temps passé par chaque mécanicien, plus les fournitures qu'il aura fallu ajouter. Cette somme peut être répartie en fonction du kilométrage moyen de chaque intervention, suivant l'exemple ci-dessous :

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

		Trajet court < 15 km	Trajet moyen	Trajet long > 30 km	Total
<b>A</b>	Nombre de trajets	10	10	3	23
<b>B</b>	Nombre de km par trajet	10	25	50	
<b>C</b>	Nombre total de km	100	250	150	500
<b>D</b>	Somme consommée, en €				1 000
<b>E (D/C)</b>	Coût unitaire moyen du km, en €				2
<b>F (B x E)</b>	Coût moyen du trajet, en €	20	50	100	
<b>G (F x A)</b>	Coût moyen de la catégorie de trajet, en €	200	500	300	

Une intervention de 20 km fera imputer 30 € de charges d'entretien dans le train de recueil des ressources consommées (toutes directes, par définition).



Les wagons se remplissent donc peu à peu des montants de ressources nécessaires à la réalisation de la prestation.

Avec cette logique, ABC répond aux besoins actuels des équipes de direction et de contrôle de gestion. Elle permet de mieux comprendre les causes des activités, c'est-à-dire :

- le volume de production ou de commercialisation (consommation de matière) ;
- l'organisation de la production et la logique commerciale (lancement de lot, passation de commande, contrôle qualité, manutention...) ;
- l'existence même du produit en catalogue (gestion des nomenclatures, des gammes, amélioration du produit...) ;
- l'existence d'une capacité de production (gestion physique des ateliers, chauffage, éclairage...).

## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

ABC conduit donc à une meilleure appréhension de la notion de valeur (activité sans valeur ajoutée, principale ou secondaire avec valeur ajoutée) et à une concentration des efforts dans ce domaine.

Elle aboutit à un meilleur diagnostic sur la cause des coûts.

Elle contribue à améliorer le processus de production ainsi que la connaissance de l'organisation et de la raison d'être de l'entreprise (s'il apparaît, par exemple, que 50 % des ressources sont consommées par cinq lancements de machines, l'étude de la suppression d'un lancement par l'optimisation des quatre autres pourra s'avérer intéressante).

Elle permet de prendre en considération les coûts cachés et donne une nouvelle dimension au contrôle de gestion en procurant une vision financière, stratégique et opérationnelle.

Cette nouvelle logique de gestion s'oriente vers une combinaison globale des notions de coût, délai, qualité, satisfaction, et ne cherche plus uniquement à obtenir un coût unitaire optimal à chaque stade de production.

Elle tend à mettre en avant la pertinence de nouveaux modes de répartition et le fait que le travail direct n'est plus obligatoirement le modèle de création de valeur dominant.

Cette notion privilégie toutefois la constitution de coûts complets afin de conserver la notion de marge et de coût cible (coût à respecter pour conserver une marge, le prix fixé étant celui du marché), utile dans un univers concurrentiel (cette notion est également applicable dans le cadre particulier des marchés publics et des contrats à long terme afin d'éviter toute dérive ou dépassement).

Le montant global et complet de l'offre de prestation est préservé, la valeur des produits et prestations est analysée, les prix peuvent être mieux justifiés vis-à-vis des clients.

ABC n'entend pas se substituer aux méthodes actuelles. Elle laisse au plan comptable général sa place et son rôle de référence, et ne réfute pas les notions de coûts variables indispensables pour le calcul de la rentabilité et l'absorption des frais indirects.

Elle est plutôt une incitation à se remettre en cause, à se poser les bonnes questions au sein de l'entreprise. Elle apparaît comme une aide complémentaire pour rechercher la cause des coûts et les maîtriser plutôt que seulement les constater.

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

Ainsi, parce qu'elle permet d'élaborer des devis plus cohérents, de redéfinir la structure de l'offre, d'optimiser les segments de marché les plus profitables, d'avoir une vision stratégique et opérationnelle à partir d'éléments actuels et fiables, et *de facto* de mieux piloter les affaires, ABC semble donc tout particulièrement adaptée, si :

- le management n'a pas confiance dans les coûts qui lui sont présentés ;
- le marketing et les commerciaux ne veulent pas utiliser l'information existante en matière de coûts pour fixer les tarifs, décider d'aller sur un nouveau marché et élaborer un mix-produit ;
- les opérationnels ont recours à un système informel officieux de coûts de revient ;
- les frais généraux grimpent de façon vertigineuse, les marges baissent dangereusement, sans qu'on n'ait pu ni le prévoir, ni l'expliquer ;
- l'heure de main-d'œuvre directe est l'unité d'œuvre de référence ;
- les réductions de coûts des services fonctionnels ont été suivies d'une augmentation générale des coûts de revient ;
- le suivi des coûts de revient est déconnecté de la réalité des coûts.

Après avoir réalisé ce travail, qui aura sans nul doute permis de soulever des questions de fonctionnement, on peut s'interroger sur la pertinence et la justification des coûts : en répondant à la question « Pourquoi dépense-t-on pour accomplir telle tâche ? », question à laquelle nous allons tenter de répondre.

## OPTIMISATION DES PROCESSUS (OPAC<sup>2</sup>Q<sup>3</sup>, ABM)

L'optimisation des processus peut également s'appuyer sur les techniques de management à partir des activités pour répondre à la question « Pourquoi dépense-t-on » et pour réfléchir à la façon d'optimiser ces dépenses.

En effet, si l'analyse des coûts par activité (ABC) permet de mieux gérer ses coûts en interne et de mieux les justifier face au client, le contrôle interne des procédures peut aider à la remise en question des fonctions et des activités au sein de l'entreprise (*activity based management* ou ABM), ainsi qu'à l'optimisation du découpage des tâches.

Bon nombre de managers pensent que tout va bien dans leur service ou leur entreprise. Après avoir accepté de se soumettre au test de la matrice MCO (pour « menant, coopérant, observateur ») ils ont vite compris l'intérêt d'un contrôle permanent de l'organisation.

L'exemple (non exhaustif) ci-dessous décrit l'analyse du processus achats. Chaque employé (ou groupe d'employés) a été interrogé et sommé de répondre à la question : « Êtes-vous M (menant), C (coopérant) ou O (observateur) ?

Chaque personne interrogée devant répondre par écrit sur un papier-calque, il est ensuite facile, en superposant toutes les feuilles, de voir rapidement quels sont les points durs, c'est-à-dire les lignes sur lesquelles figurent par exemple plusieurs menants, seulement des observateurs sans menants ni coopérants, etc.

Missions	Utilisateur	Comité stratégique	Direction programme	Chef de projet	R & D	Service production	Marketing, achats	Ordonnement
Faire ou faire faire	C	M	C				C	
Veille technologique	M						C	
Participation nouveaux produits				C	M		C	
Marketing achats					C		M	

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

Missions	Utilisateur	Comité stratégique	Direction programme	Chef de projet	R & D	Service production	Marketing, achats	Ordonnancement
<i>Homologation fournisseurs</i>					C		M	
<i>Gestion fournisseurs</i>	O						M	
<i>Négociation</i>	O		O				M	
<i>Sélection</i>	O						M	
<i>Anticipation des besoins</i>						C		
<i>Passation des commandes</i>							M	
<i>Gestion des commandes</i>							M	

L'étude peut être réalisée dans un univers plus restreint, par exemple au sein d'un même service afin de savoir qui fait quoi, de gommer les interfaces inutiles et d'optimiser le travail réellement effectif en réduisant le nombre de tâches jugées optionnelles.

Elle mènera sans doute à une redistribution claire du travail et à une redéfinition des interfaces pour faire en sorte que chaque personne intervienne sur moins de dossiers mais de façon plus qualitative. On s'apercevra alors d'une plus grande fluidité de l'information et de la possibilité de réaliser de nouvelles tâches avec les mêmes effectifs.

Dans une logique de réduction d'effectifs, les personnes « en trop » seront vite désignées. Sinon, il conviendra de les orienter correctement pour prouver leur valeur ajoutée, donc le besoin et la justification des ressources pour les rémunérer. On pourra également s'apercevoir que les consommations courantes baisseront si, par exemple, les documents ne sont photocopiés que pour les seules individus concernés.

Reprenons le cas du camion de pompiers et utilisons la méthode ABM pour analyser le processus des tâches, en relation étroite avec les personnels impliqués sur le terrain. À chaque tâche peut correspondre une ou plusieurs questions visant à réduire de façon directe ou induite le nombre de ressources allouées.

## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

<b>Réduction</b>	<b>Solution (s) :</b>
<i>Le temps de mise en route de l'équipe</i>	<i>Proximité des personnels, facilité d'accès aux véhicules, facilité de sortie de la caserne, commodité des équipements</i>
<i>Le temps de mise en alerte</i>	<i>Amélioration du système d'alerte (alarme au lieu de ou avec micro)</i>
<i>La quantité de poudre consommée</i>	<i>S'approcher du foyer (meilleure protection, meilleure efficacité du tuyau)</i>
<i>Les frais liés aux véhicules</i>	<i>Meilleur entretien, matériels plus résistants, véhicules plus robustes (mais peut-être plus chers)</i>
<i>La consommation de matériel</i>	<i>Matériels plus résistants (mais peut-être plus chers)</i>
<i>Le nombre d'accidents</i>	<i>Plus d'entraînements, davantage de formation, meilleure protection, équipes plus importantes</i>
...	...

La nature des questions posées doit être cohérente avec la communication que l'on veut diffuser. Il ne s'agit pas ici de faire des coupes sombres dans les effectifs et les charges, mais d'optimiser les dépenses (le but pourrait être différent dans le secteur privé), en réduisant en priorité les frais d'investissement (titre V) et les charges de fonctionnement courantes (titre III). Une volonté de baisser fortement le titre III influera de toute façon sur les effectifs. Le personnel ne doit pas se sentir directement menacé ou remis en question, mais au contraire être mis à contribution pour critiquer le système en toute confiance afin d'aboutir, notamment, à une meilleure qualité du travail. Cette confiance doit être atteinte par le biais de la motivation et de l'implication.

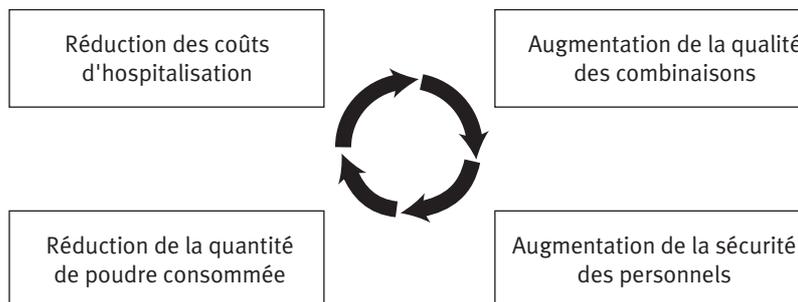
Dans notre exemple, la démarche sera présentée comme motivante puisqu'elle a pour objectif de réduire globalement les dépenses tout en accroissant la souplesse, le confort et la sécurité du travail réalisé quotidiennement par le pompier. La réponse à la question : « Est-il possible de consommer moins de poudre ? » peut entraîner la réponse : « Oui, mais il faudrait s'approcher davantage du foyer, ce qui est actuellement impossible étant donné l'état et la qualité de nos combinaisons, que nous devons changer souvent d'ailleurs. » Cette réponse ouvre une multitude de pistes pour réduire les matières consommées.

En effet, sur une année, on pourra constater qu'acheter dix combinaisons plus résistantes mais plus chères sera moins coûteux que la solution actuelle qui vise, après audit, à renouveler tous les six mois les combinaisons actuellement en service, achetées à bas

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

prix. Avec des combinaisons plus résistantes, le pompier se sentira plus en sécurité et consommera, on l'espère, moins de poudre. À budget égal, les ressources économisées sur la poudre pourront être continuellement injectées sur les combinaisons, optimisant à chaque fois et de façon induite les quantités de poudres consommées.

**ROUE**



Si l'on parle de réduction budgétaire, le différentiel sera appréciable mais devra être finement « dosé » car un retour à la hausse sera difficile.

Le même raisonnement peut être réalisé avec la quantité d'eau consommée, impliquant la qualité des combinaisons, la puissance des lances et la hauteur des échelles.

Bien que le secteur public ne côtoie pas toujours la notion et le besoin de rentabilité, l'application d'une logique de contrôle de gestion, qui plus est par activités, est donc tout à fait possible, souhaitable même, si sa mise en place est réalisée dans un but identifié et la volonté consensuelle d'y parvenir. Cette logique, applicable aux pompiers, est adaptable pour un hôpital ou tout autre service public.

Cette notion de gestion et d'identification des activités, utile à l'intérieur des services et des établissements publics, sera également profitable pour leurs relations externes. Elle apparaît de plus en plus opportune pour répondre aux nouvelles exigences de gestion, notamment au besoin de transparence. Cette notion « d'activité » proposée ne semble pas rencontrer de blocage fort chez les industriels dans la mesure où elle les encourage à optimiser la gestion de leurs ressources.

LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

Les services de l'État doivent l'intégrer pour justifier du bien-fondé de leurs dépenses et prévoir une planification budgétaire réaliste en se détachant de l'approche purement comptable. La réalisation de projets de grande envergure financés par l'État se trouvent ici au centre du débat.

L'optimisation des processus peut également s'aider d'un terme mnémotechnique simple, à la portée de tous pour tout type de projet : le projet ne doit pas être **OPAC<sup>2</sup>Q<sup>3</sup>**, avec O pour « où ? », P pour « pourquoi », A pour « avec qui ? », C<sup>2</sup> pour « comment ? » et « combien ? », Q<sup>3</sup> pour « quoi ? », « qui ? » et « quand ? ».

Je l'emploie souvent pour structurer mes interventions en stratégie, organisation ou approche client.

**Un exemple : mise en place d'ABC/ABM dans une entreprise**

■ **Quoi ?**

Ai-je bien compris :

- les fondements de la méthode ?
- les aboutissants de la méthode ?
- les trois objectifs des coûts de revient sachant que l'on peut répondre à des besoins financiers, opérationnels, stratégiques, qu'il paraît illusoire de vouloir les atteindre simultanément, et que les interlocuteurs seront sans doute différents d'un objectif à l'autre ?

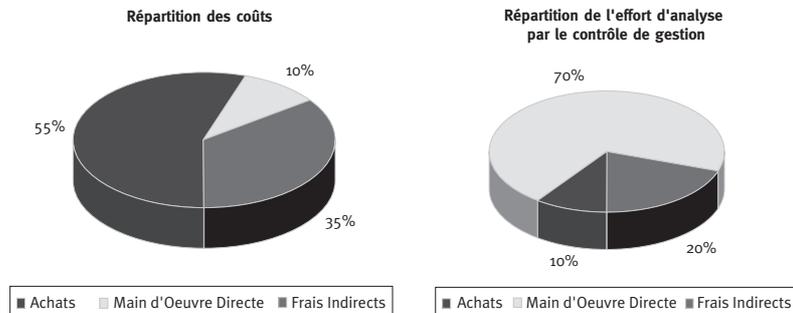
LES TROIS OBJECTIFS DES COÛTS DE REVIENT			
	Stratégique	Opérationnel	Comptable/financier
<b>Utilisateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Direction générale</li> <li>– Direction marketing</li> <li>– Direction développement</li> <li>– Décideurs d'investissement</li> <li>– Acheteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Responsable production</li> <li>– Responsable produits</li> <li>– Équipes « amélioration des processus »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Comptables</li> <li>– Contrôleurs financiers</li> <li>– Fiscalistes</li> </ul>

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

LES TROIS OBJECTIFS DES COÛTS DE REVIENT			
	Stratégique	Opérationnel	Comptable/financier
<b>Utilisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Politique commerciale</li> <li>– Politique d'investissement</li> <li>– Justification des investissements</li> <li>– Analyse « faire ou acheter »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mesures de performance</li> <li>– Suivi d'activités à forte/faible valeur ajoutée</li> <li>– Orientation des efforts d'amélioration des processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Valorisation des stocks</li> <li>– Publications</li> <li>– Déclarations fiscales</li> </ul>
<b>Niveau d'agrégation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Usine</li> <li>– Ligne de produits</li> <li>– Ligne de production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Très détaillé</li> <li>– Agrégation faible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Forte agrégation</li> <li>– Très souvent au niveau de la société</li> </ul>
<b>Fréquence d'élaboration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– À la demande</li> <li>– Annuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Permanent</li> <li>– Rarement inférieure à 2 mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Une fréquence semestrielle serait suffisante si autres besoins satisfaits</li> </ul>

– l'importance croissante des coûts hors production même si les coûts de production directs et indirects restent la base du processus de fabrication ?

COMPRENDRE L'IMPORTANCE DES COÛTS HORS

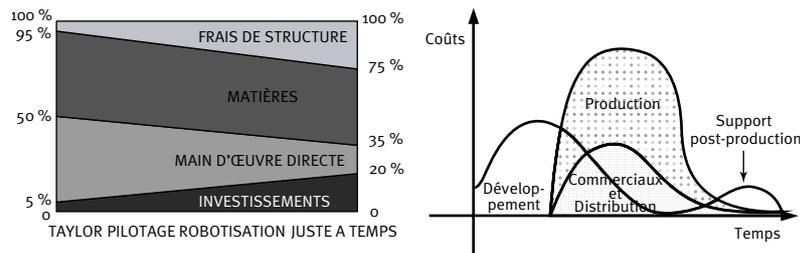


– l'importance de la prise en compte de l'ensemble des coûts sur toute la durée de vie d'un produit, sachant que 80 % de ses coûts de revient sont engagés avant sa phase de production, que les frais de R & D, commercialisation, distribution et autres frais de support

LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

ne sont pas pris en compte dans le coût de revient des produits stockés (car non incorporables au sens du plan comptable général 1982, donc non suivis par les « financiers ») ?

**COMPRENDRE L'IMPORTANCE DE LA PRISE EN COMPTE DE TOUS LES COÛTS SUR LA DURÉE DE VIE DU PRODUIT**



■ Pourquoi ?

- Quel est mon besoin ?
- Quels sont mes objectifs stratégiques, opérationnels et financiers ?
- La méthode peut-elle me sensibiliser à un besoin que je n'avais pas identifié ?
- Quel but puis-je me définir ?

Les deux questions « qui ? » et « pourquoi ? » doivent être abordées méthodiquement et mûrement réfléchies. Ce n'est que si elles débouchent sur un besoin réel, que l'on peut passer aux autres questions.

■ Qui ?

Une personne occupe-t-elle 100 % de son temps à ce projet ?

Mettez toutes les chances de réussite de votre côté en ne sous-estimant pas la tâche à accomplir et créez un poste dédié uniquement à ce projet, dans lequel le responsable pourra sereinement convaincre et construire.

■ Avec qui ?

- Ai-je compris la notion d'ingénierie concourante pour éviter tout rajout possible et toute mauvaise surprise en cours de parcours ?
- Suis-je prêt à composer une équipe pluridisciplinaire et non uniquement financière afin d'apprécier le projet dans le cadre d'une

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

approche globale de l'entreprise, et de concilier les données de production avec les éléments financiers ?

— Me suis-je adressé aux bons interlocuteurs ?

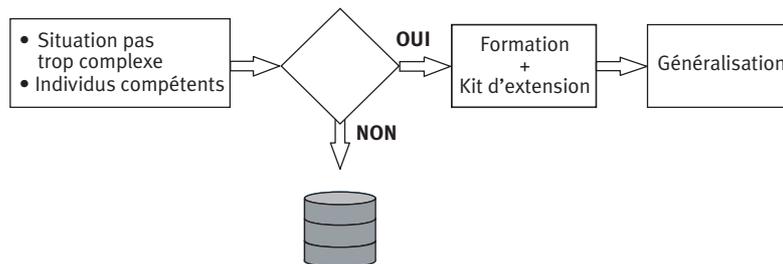
La direction générale doit appuyer le projet. Les sources réelles d'information et les véritables besoins (surtout pour l'approche ABM) seront trouvés chez les opérationnels qui maîtrisent leur outil de production, et auprès des financiers qui ont la charge de conduire le système de gestion.

■ Où ?

Existe-t-il un site pilote ?

Il est toujours plus aisé d'essayer les plâtres à petite échelle, surtout dans ce genre de projet innovant. Ne le choisissez pas trop complexe pour garder la maîtrise technique et pédagogique du projet, ni trop simple pour éviter de concentrer trop d'efforts pour trop peu de résultat.

**AVOIR CRÉÉ UN SITE PILOTE**



■ Quand ?

— Mon projet est-il planifié ?

— Suis-je prêt à tenir les délais ?

■ Comment ?

— Ai-je connaissance qu'il existe des progiciels pour m'aider à réaliser mon projet ?

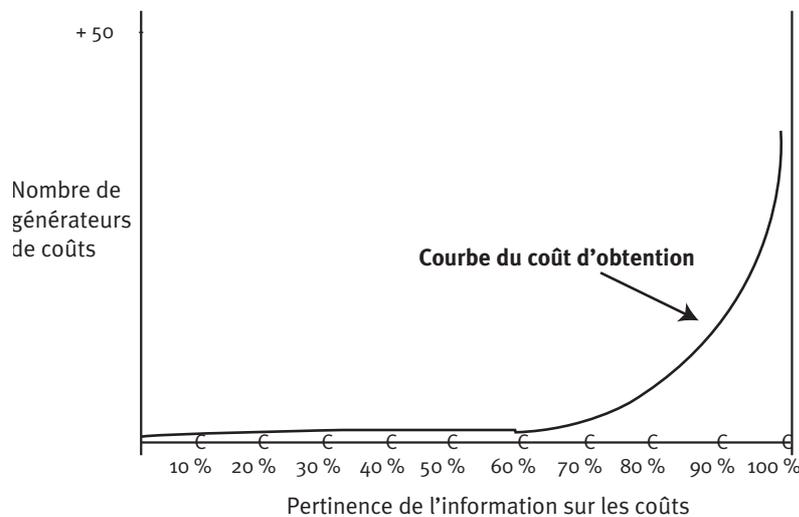
Trop d'entreprises s'aventurent dans des développements informatiques « maison », qu'il est impossible par la suite de faire évoluer du fait d'une certaine obsolescence ou du départ du

LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

développeur (qui n'aura pas laissé de mémoire écrite, ni formé un successeur...). Certains progiciels existent sur le marché pour éviter ces mésaventures. Libre à vous de les faire évoluer, si vous êtes exigeant et si le besoin s'en fait sentir.

— N'ai-je pas sélectionné trop de générateurs de coûts ?

**N'AI-JE PAS SÉLECTIONNÉ TROP DE GÉNÉRATEURS DE COÛTS ?**



Mieux vaut construire un système simple mais efficace, qu'une « usine à gaz », très complexe et qui ne sera jamais opérationnelle à 100 % du fait d'un trop grand nombre de générateurs de coûts.

— Ai-je bien construit tout l'environnement d'accompagnement du projet ?

Pensez à recentrer le débat sans toutefois décourager les bonnes volontés. N'oubliez pas qu'enseigner c'est savoir répéter (sept fois !) et se mettre à la portée et à la place de l'interlocuteur.

■ **Combien ?**

Suis-je prêt à investir suffisamment pour obtenir une réalisation fiable ?

Cette gymnastique impose souvent de parcourir un certain nombre de fonctions de l'entreprise. Il convient donc de s'y entraîner régulièrement.

## GLOBAL BRAIN MANAGEMENT

Avez-vous déjà testé des séances de *brain-storming* transverses ? Elles permettent de réactiver certaines attitudes et surtout de créer des liens entre les fonctions de l'entreprise dans le but d'une amélioration continue.

Imaginez un meuble en deux parties : d'une part, le fonctionnement de l'entreprise et, d'autre part, son développement. Chacune de ces parties comporte un certain nombre de tiroirs qui doivent être considérés comme autant de parties intégrantes du meuble : la production, la gestion, les ressources humaines, etc.

Aujourd'hui où l'on parle de plus en plus de capital immatériel, l'élément du puzzle global que sont les ressources humaines et la politique sociale est souvent mis à part (à l'image d'un tiroir dont on aurait jeté la clé), alors qu'il est corrélé à l'activité de l'entreprise.

L'analyse sur mesure de certaines dispositions peut être bénéfique tant du point de vue financier et social, que de celui de la motivation du personnel. Avec un peu de courage et d'analyse, il est facile de s'apercevoir que l'aspect social peut être un formidable outil de communication et de relance du fonctionnement, avec des impacts induits sur le développement de l'entreprise en termes de motivation du personnel.

Nombre d'entreprises demandent des audits sociaux pour réduire les coûts. Il s'agit en fait de l'audit des contrats. S'il convient de le faire, il est néanmoins opportun de ne pas sauter une étape particulière. Pourquoi ne pas prendre un panel représentatif dans l'entreprise : cadres dirigeants, cadres, non-cadres, techniciens, etc. (on pourra remarquer que les sous-collèges souvent non autorisés par l'URSSAF ont été multipliés à foison par le ministère de l'Emploi lors de la mise en place des 35 heures), et leur soumettre un audit social et patrimonial succinct<sup>1</sup>).

Faites ensuite la synthèse sans garanties, puis avec les garanties actuelles et, enfin, avec une option d'optimisation pouvant porter sur la retraite ou la prévoyance. L'implication d'une partie des personnels, sans mettre à l'écart les syndicats, sera un atout majeur

1. Cf. « *Risk management* », p. 00.

pour l'acceptation et la décision des mesures normalement prises de façon collégiale.

Plaçons-nous maintenant sur le terrain financier. Aujourd'hui 10 € de salaires coûtent 15 € à l'entreprise pour 8 € nets hors impôt dans la poche du collaborateur. Si les 10 € sont placés sur un contrat de retraite article 83 ou 82 du code général des Impôts pour un collègue, le coût est voisin de 10 € pour l'entreprise et le salarié récupère au moins autant à terme. Il est alors temps de lui expliquer les enjeux de la retraite, de la préservation du système par répartition et aussi du bienfait de la capitalisation, qui plus est prise en charge par l'entreprise. « Vous verrez, un jour vous nous remercirez. » Continuons notre schéma. Avant, l'entreprise payait 15 €, elle en paie aujourd'hui 10. Elle est donc souvent prête à faire un geste (13 €). Le résultat est un gain, à terme pour l'employé de 13 €, soit 2/3 en plus. Même les petits salaires comprennent et acceptent ce message simple et efficace pour tous, lorsqu'il s'agit de mettre à plat besoins et garanties en recherchant la meilleure rémunération globale et la couverture optimale avec les salariés. Bien souvent, l'entreprise y voit son intérêt et décide d'augmenter le budget en rémunérant autrement.

Un autre exemple intéressant d'approche transverse est l'analyse des risques liés à l'homme clé dont il a été question précédemment.

Par ailleurs, il est souvent opportun de se pencher également sur l'organisation de l'entreprise pour réduire les coûts plutôt que de se contenter d'analyser la politique d'achat. La vision comptable doit par ailleurs désormais détenir une place stratégique, tout comme l'audit interne, son indépendance contribuant à dévoiler les dysfonctionnements. Les risques industriels, humains et matériels doivent être autant surveillés et maîtrisés que le risque économique pour garantir la pérennité souhaitée.

S'agissant du développement et de l'optimisation des projets à venir, gardons toujours en mémoire la nécessité d'une veille économique et industrielle, confortée des notions d'ingénierie concourante, d'analyse de la valeur et de retour d'expérience, afin de préserver ou conquérir une place ou un marché.

Les fusions, acquisition ou alliances peuvent faire gagner du temps en termes de croissance – si l'on n'oublie pas qu'une aide à la négociation en amont est précieuse pour conseiller sur l'attitude à adopter ou à réviser avant de devoir gérer un coup de foudre, un

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

mariage de raison ou un mariage d'amour, le constat pouvant aboutir à une réorientation vers une diversification ou une reconversion.

Enfin, le développement suit des règles d'environnement externes comme la réglementation, les marchés publics, les aides financières, le lobbying étatique et industriel, et nécessite également une maîtrise des discours, rapports et comptes-rendus.

Les différents tiroirs du meuble, ou éléments corrélés, à garder en mémoire pour être certain de maîtriser l'approche globale d'entreprise, sont en règle générale les suivants :

– Fonctionnement :

– réduction des coûts, management par activités, organisation, définition des tâches, gestion des stocks, politique d'achat, indicateurs de performance ;

– analyse financière, tableaux de bord, *reporting*, gestion de trésorerie ;

– gouvernement d'entreprise, système d'information, contrôle interne ;

– conduite du changement, cohésion de groupe, externalisation ;

– qualité ;

– communication interne ;

– carte des emplois, pyramide des âges, aménagement du temps de travail, formation politique et optimisation sociale et salariale, gestion de patrimoine ;

– risque lié au dirigeant et à l'homme clé ; rémunération globale, assurance collective, responsabilité civile ;

– mémoire d'entreprise, environnement, sécurité, gestion des risques ;

– normalisation, aspects juridiques.

– Développement

– études et recherches de marchés, stratégie produit, intelligence économique, veille technologique, sondages ;

– contrôle et impact des actions engagées et antérieures, retour sur investissement, analyse de la valeur, communication, marketing, ingénierie concurrente, résolution des points durs, gestion de crise ;

– compensations financières, commerciales et industrielles, investissements, coopérations, fusions, acquisitions, croissance

## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

externe, alliances, augmentations de capital, aides, financements, refinancements ;

- diversification, reconversion ;
- création et transmission d'entreprise ;
- réglementation, marchés publics, lobbying étatique et industriel ;
- dynamisme commercial, recherche de nouveaux clients, choix des fournisseurs, satisfaction client.

S'il existe des méthodes pour hiérarchiser les tâches et la façon d'ouvrir les tiroirs au sein d'un projet, mieux prendre en compte les différentes étapes de transmission de relais peut amener à optimiser les travaux à accomplir.

## INGÉNIERIE CONCORANTE

Cette notion est apparue aux États-Unis dans les années 1980 pour le management de projet des matériels aéronautiques puis militaires en général. Le principe est simple : supprimer le stop-and-go entre les phases de production et d'utilisation afin de ne pas avoir à recréer les données et documents, et optimiser ainsi le soutien logistique avec tous les impacts induits en termes de délais et de coût global sur la vie du matériel (le *life cycle cost*). Par retour d'expérience et auto-amélioration constante, le soutien améliore désormais également les phases et principes de conception.

L'harmonisation des données fait qu'aujourd'hui, il est possible de préparer la pièce défectueuse d'un avion (Boeing ou Airbus dernière génération) quand l'ordinateur de bord détecte la panne en plein ciel.

Comment en est-on arrivé là ? Simplement en rassemblant au moment initial de la conception tous les acteurs majeurs de la vie du matériel (mise au rebus incluse) afin de définir le socle des données communes nécessaires. Cette « révolution » a impliqué un énorme travail d'harmonisation et de normalisation des outils et des données, ainsi qu'une indispensable évolution des mentalités.

La sensibilisation à été rapide parce qu'elle ne fut pas présentée comme une directive « d'en haut », mais basée sur un discours motivant (« Il existe aujourd'hui un certain nombre d'outils permettant de travailler mieux »). Il ne s'est pas agi de réduire en tant que tel la fracture entre les composants de l'organisation, mais de considérer ce travail comme une étape dans la construction d'un nouveau mode de fonctionnement. Cette démarche ne fut pas imposée ; son moteur fut bien plutôt l'envie que l'on réussit à instiller en chacun.

« Ingénierie concourante » : la notion et les termes sont utilisés essentiellement dans les projets industriels. Ils peuvent néanmoins s'inscrire dans n'importe quel processus dès qu'il s'agit de réaliser dans de bonnes conditions la transmission d'un relais. Par exemple, dans une acquisition d'entreprise, il s'avère toujours judicieux d'impliquer et de mettre au courant le financier le plus en amont dans la démarche, bien qu'il n'intervienne que sur la seconde partie du parcours. De ce fait, il peut se préparer à prendre le relais et contribuer éventuellement à recadrer le processus. De même, le rôle

## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

de l'accompagnateur et du stratège est souvent important quand on connaît le taux d'échec dû à une mauvaise compréhension entre les personnes.

En termes de développement, l'ingénierie concourante redéfinit les conditions d'une plus grande efficacité collective entre les trois éléments clés de l'entreprise que sont les vendeurs, les ingénieurs et l'équipe marketing, afin d'éviter que chacun « se fasse plaisir dans son coin ». Rappelons-nous que ce qui est vendu doit plaire au premier chef au client.

Encore une fois, il ne s'agit pas de remettre en cause la démarche « pas à pas » inscrite dans un schéma d'organisation des tâches<sup>1</sup> qui montre à quel moment et à qui transmettre le relais. Ces schémas doivent néanmoins s'inscrire dans une approche et une vision globales du projet. Intervenir avec ses outils à  $t + 10$  n'empêche pas d'être présent à  $t_0$ , l'essentiel étant d'agir en connaissance de cause et en maîtrisant les risques<sup>2</sup>.

Vous pouvez également employer et introduire ce terme dans les approches et les nouvelles méthodes de recrutement. Parler ingénierie concourante signifiera alors que le conseil travaille en coordination avec le responsable des ressources humaines, mais aussi avec le responsable hiérarchique – ce qui accroîtra l'efficacité et l'optimisation de la recherche.

1. De type Pert ou Gantt.

2. Cf. « Le syndrome de la pelouse », p. oo.

## **KNOWLEDGE MANAGEMENT ET MÉMOIRE D'ENTREPRISE**

---

L'entreprise a besoin de développer une approche comparative (*benchmarking*) pour maîtriser son fonctionnement, son environnement et son positionnement. Elle cherche à être proche du client pour obtenir de lui un retour d'information et un retour d'expérience afin d'optimiser ses produits et son service.

L'entreprise engendre des richesses de créativité sans forcément savoir comment les conserver ni les exploiter<sup>1</sup> pour aller de l'avant en connaissance de cause. Chacun a tendance à ignorer ce que font les autres ; les compétences collectives sont étouffées par les comportements individuels. Des équipes techniques et commerciales disséminées tentent de conserver leur expérience, comme des fiches sans synthèse ni vision globale.

Quand on a la chance d'avoir une entreprise de taille importante, on néglige souvent le fait que 60 % de l'information est déjà détenue par les collaborateurs. À l'aide des systèmes d'information *bottom-up-down* et transverses, ainsi que de l'utilisation d'une base de données, la capitalisation des connaissances peut se transformer en système expert et servir à l'optimisation du développement et du fonctionnement, au décloisonnement et à la gestion de l'imprévu en terme de *risk management*. En matière d'information économique et stratégique (IES), la constitution du puzzle fera en sorte que même si chaque élément n'est pas confidentiel en soi, assembler peu à peu les éléments délivrera une information qui, elle, le sera. Encore une fois, la communication « vision globale » avec prise en compte d'une valorisation mutuelle des actions peut être un salut. Donner envie pour réussir ensemble à trouver l'image qui se cache derrière le puzzle est toujours mieux qu'obliger à s'y coller.

La mémoire d'entreprise concerne aussi bien les produits que les savoir-faire et l'image même de l'entreprise. Aux personnes qui avancent qu'elles ont « tout dans la tête », répondez que le danger est justement de tout conserver dans la mémoire de l'homme clé. Rappelez-leur les principes essentiels de la maîtrise des risques, à moins qu'elles refusent en fait de divulguer leur savoir, ce qui serait

---

1. Cf. « Le Centre de capitalisation des connaissances », p. 00.

## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

dramatique pour le bon fonctionnement ou le développement de l'entreprise. Sans forcément jouer aux devinettes, savoir d'où l'on vient n'aide-t-il pas à mieux tracer son chemin vers l'avant, à moins que seuls les dirigeants ne veuillent maîtriser l'avenir de l'entreprise. En termes d'esprit d'entreprise et de communication interne et externe, combien de personnes se rappellent de l'origine du nom 3M, Matra, Sogerma ?

Lors de votre prochaine approche client, pensez-y !

## **APPROCHE CLIENT ET DYNAMISME COMMERCIAL**

---

Bien qu'elle existât déjà auparavant de façon discrète, l'approche client est aujourd'hui un concept à la mode, depuis notamment les nouvelles règles inscrites dans la norme ISO 9001. Chaque entreprise semble désormais vouloir se bâtir son service satisfaction client, veut « être proche du client » et intronise un directeur de relation clientèle. Les questionnaires fleurissent avec des notations ou autres symboles.

L'approche client regroupe les notions de relation, de satisfaction client et de dynamisme commercial. S'il existe une règle du jeu pour gagner ensemble avec l'ingénierie concourante, entre les fonctions marketing, production et commercial vues plus haut, cette méthode doit être verrouillée par un auto-contrôle permanent pour éviter toute baisse de sensibilisation.

Elle peut être accompagnée par la formation et la mise en place « d'ambassadeurs d'entreprise », en particulier dans l'« univers multiproduit » qui nécessite souvent, d'une part, le rattachement du client à un fil conducteur pour éviter un sentiment de dispersion ou de perte de crédibilité et, d'autre part, une exploitation des connaissances au sein de l'entreprise pour créer un effet de levier.

N'hésitez pas à sortir le client de son cadre habituel en l'intégrant dans une réflexion que vous aurez su initier. Non seulement il saura vous reconnaître comme un partenaire privilégié, cela facilitera le travail ultérieur de fidélisation, le couple devant constamment surprendre l'autre pour éviter la routine assassine et la rupture – comme dans la vie quotidienne !

La méthode d'approche client et de dynamisme commercial que je préconise repose sur un cadre de réflexion et une check-list en quatre phases : constats et recommandations, réflexions et analyses, apprentissages et, enfin, applications et actions concrètes.

Le cadre de réflexion est le suivant :

- Environnement considéré :
  - satisfaction client (sur le produit, le service...) ;
  - relation client (communication, identification...) ;
  - environnement interne (compréhension des besoins, organisation, remise en question...)

## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

- environnement externe (effets de levier directs et indirects...);
- regard sur le produit et la personne ;
- méthode d'analyse :
  - vision globale multicritère ;
  - maîtrise des risques et développement durable ;
  - innovation et optimisation des processus ;
- organisation du travail :
  - approche individuelle ;
  - travail collectif ;
- outils :
  - coaching (analyse transactionnelle, programmation neuro-linguistique, Team management system, MBTI<sup>1</sup>)
    - *team-building* à thèmes<sup>2</sup> ;
    - applications pratiques de concepts marketing et relationnels ;
    - théâtre ;
- méthodes pédagogiques :
  - exploitation des connaissances et remise en question ;
  - motivation collective et communication ;
  - utilisation des savoir-faire techniques ;
  - prise en compte de l'environnement intellectuel et relationnel, et identification des champs d'action, des problèmes potentiels, des idées, des décisions collectives, des points durs facilement ou difficilement identifiables ;
  - management et mise en œuvre d'un plan, d'un projet avec quantification des actions.

### ***La check-list du succès***

Celle que je vous conseille de valider est la suivante :

#### **■ I. Constats et recommandations**

Rien n'est jamais sans conséquence, donc rien n'est jamais gratuit ;

1. *Myers Briggs Type Indicator*, outil de coaching mis au point par Katharine Briggs et Isabel Briggs-Myers.

2. Cf. « *Team-building*, sport et culture », p. 00.

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

On ne sait jamais suffisamment doser ses efforts face à un intermédiaire.

Une affaire est toujours signée : si ce n'est pas par vous, ce sera par un autre.

Sur une somme de 5 €, mieux vaut accorder une remise de 20 % qu'une remise de 1 €, même si le résultat est équivalent. Mais mieux vaut encore ne pas accorder de réduction !

Angoisse du vendeur ? Pensez à l'angoisse de l'acheteur !

Le client est roi et vous, vous êtes l'ambassadeur de l'entreprise.

N'oublions jamais que souvent seul le prix l'emporte.

Savez-vous que vous avez peut-être la chance de vendre un produit génial et en situation de monopole ?

Négocier est difficile quand on ne sait ce pas que l'on vend à un client qui n'y comprend rien.

Demandez au client jusqu'où il accepte de payer.

Plus le succès est exponentiel, plus la chute risque d'être brutale.

Investissez dans le marketing et la force de vente.

Quand un contrat est signé : fêtez l'événement et... passez au suivant.

Conseillez sans oublier la vente.

Faites payer la maximum sans perdre le client.

Le prix n'est pas le coût.

On vend plus souvent à une personne qu'à une entreprise, d'où l'art de la séduction.

L'administration et son cadre réglementaire sont importants, mais l'approche humaine reste néanmoins un facteur déterminant.

Innover et surprendre : l'être humain aime tout et se lasse vite.

Mieux vaut être le champion des bénéfiques que l'expert en remises.

Un Allemand ne raisonne pas comme un Anglais et encore moins comme un Asiatique.

Convaincre ? Oui, mais de son produit et non de celui de la concurrence.

Dans tout projet ou toute affaire, le facteur humain est déterminant.

Tout n'est souvent question que de communication.

Souriez ! c'est contagieux.

## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

Ne soyez pas opportuniste.  
Évitez de généraliser.  
Constituez-vous un réseau.  
Vérifiez ce que l'on vous dit.  
Travaillez en collaboration.  
Gardez sur vous un calepin pour noter vos idées.  
Tenez une correspondance régulière.  
Évitez de controverser.  
Ne parlez pas facilement d'argent.  
Comme le client, l'image de marque a aussi besoin d'une analyse transactionnelle.  
Posez-vous toujours la question de savoir si vous avez envie de faire un coup commercial ou une opération de fidélisation.  
Mettez-vous au boulot, tout simplement !

### ■ II. Réflexions et analyses

Possédez-vous une image de marque ?  
Comment s'est construite votre image de marque ?  
Vous servez-vous suffisamment de votre image de marque ?  
Ne vous êtes-vous pas trop servi de votre image de marque ?  
Votre image de marque est-elle en adéquation avec votre savoir-faire ?  
Avez-vous le courage et prenez-vous le temps d'analyser vos échecs ?  
Pensez-vous à analyser vos succès ?  
Combien d'idées nouvelles ont-elles été trouvées et exposées au client pour initier une demande ?  
Combien d'idées sont-elles nées en concertation avec le client ?  
Comprenez-vous le besoin du client ?  
Appliquez-vous une vision globale et une ingénierie concourante production-marketing-commerce-client ?  
Êtes-vous prêts à descendre dans la fosse aux lions pour le client ?  
Fêtez-vous les anniversaires ? les nominations ? les événements clés ?

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

Savez-vous fêter une vente avec le client ? avec le sous-traitant ? le partenaire ?

Analysez-vous l'implication personnelle des employés dans l'entreprise et pour le produit : faut-il notamment impliquer la famille ?

Utilisez-vous les médias ou la publicité ? des critères techniques ou esthétiques ?

Utilisez-vous les clubs relationnels, sportifs, artistiques, culturels ?

Quels sont vos interlocuteurs de travail, de décision, de lobby ?

Pourquoi ne pas mettre en place des ambassadeurs de métiers et de produits de l'entreprise ?

Un questionnaire satisfaction est-il envoyé après la vente ?

Une enquête est-elle réalisée périodiquement ?

Analysez-vous les ventes antérieures ?

Ne sous-estimez-vous pas l'importance du facteur humain ?

Avez-vous le courage de redescendre sur terre et de vous reposer régulièrement les bonnes questions ?

Faites-vous un point régulier sur les liens clients ?

Jusqu'où est prêt à aller le client (fidélité, partage des efforts) ?

Le client peut-il découvrir un doute dans notre discours ?

Combien d'appels téléphoniques ont-ils été passés cette semaine ?

Vous remettez-vous régulièrement en question : produit, attitudes, motivation, méthodes, prix ?

Quels sont les éléments clés générateurs de vente ?

Quels sont les meilleurs leviers et les actions à vraie valeur ajoutée ?

Quelles actions envisager ? Avec quelles méthodes ?

Vos prix doivent-ils être adaptés à chaque client ou appliqués de manière uniforme ?

### ■ III. Apprentissages

A. Technique :

- se présenter, présenter son produit, son projet et sa société ;
- répondre aux objections, se taire et écouter, parler du produit sans oublier le client ;
- connaître son produit ;

## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

- communiquer et persuader, « savoir » maintenir « la porte ouverte » ;
- réapprendre le client, le comprendre et s'y adapter ;
- savoir utiliser ou non les solutions toutes faites en fonction du client ;
- faire oublier le moment douloureux du règlement au profit du plaisir de l'achat ou de la réalisation ;
- conclure.

### B. Relationnel :

- se constituer un réseau et savoir l'entretenir ;
- passer le barrage en s'insérant dans certains clubs relationnels (golf, bridge...) ;
- ne pas négliger la fête des secrétaires pour passer le barrage ;
- féliciter les succès, les nominations ;
- envoyer ses vœux ;
- ouvrir son esprit aux approches culturelles.

### C. Personnel :

- accepter de se remettre en question ;
- se redécouvrir.

## ■ IV. Actions

### A. Cadre de travail :

- sensibiliser les collaborateurs autour d'un grand projet : opération 110 %,
- susciter le besoin à travers plusieurs actions marketing ;
- analyser et revoir l'organisation et les méthodes de travail ;
- préparer les actions envisageables, un guide de conduite, un programme de travail.

### B. Environnement interne :

- redécouverte des produits ;
- formation aux techniques de présentation en français et en langues étrangères ;

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

- sensibilisation à la vision globale et à l'esprit d'entreprise ;
- ouverture sur l'exploitation des connaissances intra- et inter-produits ;
- appréciation de la perception de l'image de marque par les clients ;
- redéfinition et redécouverte générale du client ;
- analyse de l'implication du client dans le choix des produits ;
- organisation et méthodes d'approche commerciale ;
- plan stratégique et plan marketing ;
- analyse qualitative et quantitative des actions et contacts engagés dans une cohérence résultat-méthode-qualité-profitabilité ;
- redéfinition des fonctions et des comportements individuels et de groupe face au client : « Ce que je suis prêt à faire pour lui, mes compétences, ma rareté, ma vitesse de réaction, mon adaptabilité » ;
- remise en question de soi ;
- approche client et dynamisme commercial (produit, attitudes, motivation, méthodes, prix, organisation) ;
- *team-building* sportif et artistique<sup>1</sup>.

### C. Environnement externe :

- Face au client :
  - plan de lobbying : identification des liens personnels potentiels, des clubs relationnels, des réseaux, des invitations à lancer, des événements à créer ;
  - questionnaire type de satisfaction client ;
  - demander au client de noter et d'apprécier chaque intervention ;
  - inviter le client à participer et à des séminaires de réflexion ;
  - valider les améliorations par un système de notation ;
  - visiter régulièrement le client, même sans chercher le besoin ;
  - l'inviter à visiter les installations de l'entreprise
  - l'inviter à des actions relations clients et marketing à thèmes<sup>2</sup>.

1. Cf. « *Team-building*, sport et culture », p. oo.

2. Cf. « *Team-building*, sport et culture », p. oo.

LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

- *Benchmarking* des concurrents face au client :
  - analyse des produits de la concurrence ;
  - réflexion sur les approches commerciales et relationnelles entretenues par les principaux concurrents.

Vous le constatez, ce programme mérite un certain courage – une remise en question est indispensable – pour être réalisé de façon optimale. Il est également conseillé de mener cet exercice en compagnie d'une aide extérieure, car vos collaborateurs accepteront très rarement d'accepter leurs échecs ou de se remettre en cause de façon collective. Sensibilisez-les à l'analyse des succès qui, non consolidés, peuvent très vite engendrer des échecs. Un cadre me dit un jour : « Personne n'aime reconnaître ses échecs, croyez-en mon expérience ! » L'échec est mal vécu en France, alors qu'il fait partie de l'apprentissage outre-Atlantique.

**L'OPTIMISATION DES RELATIONS CLIENTS**

L'utilisation d'un outil d'analyse comme le MTBI peut aider à comprendre et à optimiser les relations clients.

Les tableaux suivants vous aideront à vous à vous positionner par rapport à votre interlocuteur et à ses traits de personnalité.

(Profitez-en pour apprendre à vous connaître vous-même !)

Est-il ?			
Extraverti (E)	Introverti (I)	Sensitif (S)	Intuitif (N)
<i>Énergie puisée dans le monde externe, dans les relations avec les autres. Se fonde sur l'expérience, teste les idées sur les autres, en parlant à voix haute, rapidement. Pense tout haut, interrompt l'autre et parle fort</i>	<i>Énergie puisée dans le monde interne, la réflexion. Prend le temps de recueillir des informations ou des idées, de réfléchir dans le calme et l'isolement. Répond ou informe en usant de pauses, en réfléchissant en silence, par phrases courtes, en parlant doucement</i>	<i>Attention prêtée aux faits concrets, passés et présents, aux détails. Demande des informations ou des ordres par étapes, pose des questions commençant par « qui » ou « comment », fait des descriptions précises, s'intéresse aux application pratiques</i>	<i>Attention prêtée à l'inspiration, aux schémas d'idées, aux possibilités, au futur possible, à la vision globale nécessaire. Cherche à voir les conséquences et à maîtriser le risque, pose des questions commençant par « pourquoi », parle en termes généraux, s'intéresse aux possibilités</i>

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

Ses décisions sont-elles fondées sur ?		Quel est son style ?	
La pensée (T)	Le sentiment (F)	Le jugement (J)	La perception (P)
<i>Logique impersonnelle, informations objectives, résultat ayant un sens, conséquences logiques. Donne l'impression de tester ou d'évaluer les connaissances, évalue les preuves objectives, n'est pas influencé par autrui, vérifie la trame logique</i>	<i>Valeurs humaines, informations tenant compte des gens, résultat harmonieux, concertation préalable, recherche d'un climat harmonieux. Parle de ce qui lui semble important, privilégie l'approche comparative dans le traitement des situations, s'inquiète de l'intérêt général</i>	<i>Organisation, planification, objectifs et résultats, plaisir d'en finir et de conclure. Arrive à l'heure ou en avance, s'impatiente devant des descriptions ou des procédures trop longues, cherche à avancer, peut prendre une décision prématurée, emploie des participes passés comme « comparé », « regardé », « évalué »</i>	<i>Souplesse, spontanéité, décisions mûries à temps et non prématurées, plaisir dans le processus de réflexion et de recueil d'informations. Peut arriver en retard, et ne pas voir passer le temps lors d'un rendez-vous, donne l'impression de vouloir de l'espace, supporte mal les tentatives de l'interlocuteur de mener l'échange à son terme, emploie le participe présent (« regardant », « comparant », « explorant »)</i>

Quatre exemples de clients types et de réponses adaptées à leur comportement

Le client	Son comportement	La réponse
<b>S + T</b>	<i>Se focalise sur les détails, les implications logiques. Accorde de l'importance au fait d'agir et de travailler de manière responsable</i>	<i>Énoncer des faits</i>
<b>S + F</b>	<i>Se focalise sur les détails et leur impact sur les gens. Accorde de l'importance à la loyauté et au fait de travailler avec des personnes qui offrent un service individualisé et personnalisé</i>	<i>Offrir un service personnalisé</i>
<b>N + F</b>	<i>Se focalise sur le concept ou la vision d'ensemble, et sur les répercussions sur les gens et leurs valeurs. Accorde de l'importance à la transformation et au fait de travailler avec des personnes qui l'aident à réaliser ses idées et ses rêves</i>	<i>Entrer dans sa vision des choses</i>

LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

Le client	Son comportement	La réponse
<b>N + T</b>	<i>Se focalise sur le concept ou la vision d'ensemble, et sur les choix logiques qui en découlent. Accorde de l'importance au fait d'avoir des choix qui correspondent à ses besoins, et de travailler avec des personnes compétentes</i>	<i>Proposer des choix logiques</i>

L'optimisation de l'approche client passe aussi par la recherche de nouvelles solutions de fonctionnement ou la recherche d'idées en interne<sup>1</sup>, qui nécessitent d'être davantage à l'écoute de tous les employés de l'entreprise et de franchir les barrières culturelles.

1. Cf. « L'arme secrète », p. oo.

## MANAGEMENT INTERCULTUREL

---

Êtes-vous ouvert à l'autre ? Acceptez-vous que d'autres puissent penser, vivre, décider et analyser autrement ?

La réussite d'un projet repose en majorité sur l'approche humaine, donc culturelle. Lorsque deux entreprises veulent se rapprocher ou travailler ensemble, souvenez-vous qu'il s'agit avant tout d'une affaire d'hommes et de femmes, même si, souvent, un des camps absorbera l'autre conformément à la théorie de la sélection naturelle<sup>1</sup>.

D'autre part, une entreprise est dirigée par une ou plusieurs personnes. Certaines s'identifient à leur(s) dirigeant(s) quand d'autres obéissent à la règle des actionnaires. Chercher à se connaître soi-même autant que la cible ne peut que bonifier la démarche de rapprochement. Quelle surprise pour les associés et managers de devoir travailler eux-mêmes à ce rapprochement, mais quel bonheur de les voir se dire en quelques heures ce qu'ils n'avaient pas réussi à échanger en quelques années...

L'échec d'un rapprochement est, en effet, souvent dû à un problème d'incompréhension lié à une mésentente entre individus ou à une fausse route en amont, bref à un problème de communication, ou à un mauvais passa de relais (on ne se méfie jamais assez en la matière du rôle des intermédiaires).

Les Américains (Étatsuniens), très proches des processus, se rapprochent vite (*le melting-pot* a créé des conditions favorables au multiculturalisme) et analysent ensuite la situation. Ils oublient trop souvent les détails culturels, sauf quand l'argent efface toute considération humaine. Ils ont donc tendance à ne pas comprendre les difficultés des Européens en la matière. Pour revenir sur les rapprochements d'entreprise, on dira volontiers aux États-Unis : « On se marie et on verra après, il sera facile de divorcer, comme dans la vie quotidienne », alors qu'en Europe, on préférera plutôt « apprendre à se connaître » avant de tenter l'expérience du mariage... comme dans la vie quotidienne.

---

1. Cf. « Bio-management », p. oo.

## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

Sans chercher à franchir les frontières, on remarquera que les hommes et les femmes pensent et agissent différemment<sup>1</sup>. Le rôle des femmes dans l'entreprise est très précieux. Louis Gallois l'a bien compris à la SNCF. Elles sont plus concrètes, plus explicites dans les objectifs et les attentes, savent s'adapter aux fluctuations des négociations, et aboutissent à un résultat plus vite que les hommes. Leur présence modifie le comportement des équipes. Elles sont moins fortes mais plus résistantes.

Dans les relations au sein de l'entreprise, l'histoire du coq européen n'a pas fini de se répéter<sup>2</sup>. En réunion, êtes-vous certain que tout le monde comprend ce qui se dit et l'interprète de la même façon ? Entendent-ils le même chant ? Pensez à ceux qui n'osent pas poser les questions et à ceux qui croient tout savoir. Il ne s'agit pas de faire perdre la face mais de placer tout le monde sur la même base de travail. En terme de management, la culture de l'ingénieur est différente de celle du gestionnaire<sup>3</sup>. Celle du militaire est souvent considérée comme trop rigide. Que dire des luttes entre élites et grandes écoles, qui pourtant concourent ensemble à une dynamique commune ? Certains cherchent l'appartenance à un groupe, à un esprit de corps. Il existe toujours un terrain d'entente pour les rassembler si vous savez être suffisamment ouvert à cette approche. Il en va de même si vous souhaitez réaliser des relations commerciales « gagnant-gagnant ».

Cette considération vaut bien entendu pour les relations à l'international où le long terme prédomine dans la plupart des cas. Les problèmes rencontrés au niveau d'une simple réunion nationale peuvent être décuplés au niveau européen<sup>4</sup>. Dans le fabliau précité, le coq a été entendu différemment, il n'y avait qu'un seul coq. Dans « L'Américain (l'Étatsunien), le Français et le pont », ce sont les méthodes de travail qui étaient mises en avant. L'Europe se construit peu à peu, avec une histoire comme socle de référence. Si vous avez l'occasion de vous déplacer dans un autre pays ou de travailler avec des personnes de nationalité différente, apprenez en toute humilité leurs règles de comportement. Investissez dans la compréhension de la langue pour connaître leurs différences culturelles. L'emploi

1. John Gray, *Les Hommes viennent de mars et les femmes de Vénus : connaître nos différences pour mieux nous comprendre*, Paris, J'ai lu, 2001.

2. Cf. « Le coq européen », p. 00.

3. Cf. « Chiens et chats », p. 00.

4. Raymond Saner, *L'Art de la négociation*, Paris, Chiron, 2002.

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

d'une certaine couleur en Chine ou d'un certain type de mot dans les pays arabes peut entraîner une catastrophe au niveau marketing ou relationnel...

Voici quelques expressions idiomatiques appartenant au vocabulaire courant trois pays et exprimant la même idée (traduites ici en français). Certaines se ressemblent, d'autres pas. Notons au passage la grande proximité des expressions de langue allemande et anglaise, qui révèle sans nul doute l'unité relative de la sphère culturelle anglo-saxonne.

<b>Le Français dit</b>	<b>L'Allemand dit</b>	<b>L'Anglais dit</b>
« Passer de la pommade à quelqu'un »	« Étaler du miel autour de la bouche de quelqu'un »	« Beurrer quelqu'un »
« Couper l'herbe sous le pied de quelqu'un »	« Retirer le sol sous les pieds de quelqu'un »	« Couper le sol sous les pieds de quelqu'un »
« Être au bout du tunnel »	« Être de l'autre côté de la montagne »	« Être en dehors du bois »
« Faire d'une pierre deux coups »	« Taper deux mouches avec une tapette »	« Tuer deux oiseaux avec une pierre »
« Mener quelqu'un par le bout du nez »	« Enrouler quelqu'un autour du petit doigt »	« Enrouler quelqu'un autour de son petit doigt »
« Se jeter dans la gueule du loup »	« Se rendre dans l'ancre du lion »	« Mettre la tête dans l'ancre du lion »
« Avoir un chat dans la gorge »	« Avoir une grenouille dans la gorge »	« Avoir une grenouille dans la gorge »
« Retourner sa veste »	« Tourner son fanion selon le vent »	« Changer de couleurs »
« Ce ne sont pas mes oignons »	« Ce n'est pas ma bière »	« Ce n'est pas mon pigeon »
« Mettre la charrue avant les bœufs »	« Brider le cheval par la queue »	« Mettre la charrette avant le cheval »

Ces exemples montrent à quel point il est fondamental d'apprendre la langue d'un pays quand on veut en pénétrer la culture en profondeur.

Les Allemands semblent désormais davantage se rapprocher des Français que de leurs cousins anglais. Le continent parle social et harmonisation, quand les Britanniques parlent libéralisme et efficacité.

## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

Après l'abandon progressif de leur système de mesure au profit du système métrique imposé par Bruxelles, les Anglais devront-ils abandonner la conduite à gauche, même si, historiquement, ils ont certainement raison d'avoir adopté cette démarche<sup>1</sup> ?

Nous devons comprendre qu'ils ressentent l'introduction de l'euro d'une façon différente. Nous devons également comprendre qu'il est naturel de ne pas retrouver la même architecture, les mêmes goûts vestimentaires, les mêmes habitudes sociales, les mêmes horaires d'ouvertures, les mêmes couleurs... Les modèles d'un pays à l'autre sont généralement peu transposables. C'est une leçon de base de marketing et de stratégie<sup>2</sup>. Les entreprises doivent également assimiler cette notion en terme de développement. EADS est considérée comme une entreprise transnationale, quand Thalès a choisi de se développer de façon multi-domestique.

Dans les pays arabes, il convient d'être bon du point de vue technique mais aussi manier avec art la communication. La décision est politique et nécessite un accompagnement adapté. Se déplacer vaut souvent mieux qu'écrire sans s'impliquer. Cette région du globe exige surtout une approche humaine et culturelle très affirmée. Combien d'actions à long terme ont été détruites en quelques jours par le fait de dirigeants mal informés, trop peu ouverts culturellement et trop pressés ! Un industriel ne doit pas vouloir à tout prix à rencontrer « le sultan », alors que ce dernier recherche plutôt un contact politique pour ne pas s'impliquer officiellement.

D'une façon générale, il va de soi que même avec une structure transparente d'acquisition, il y a plusieurs façons de lire un dossier et de poser ou non les questions, surtout quand le vendeur n'est pas de la même nationalité, ne cherche pas à communiquer ou à entretenir des relations continues.

Le monde des affaires est basé sur l'humain dans tous les pays du monde, et les questions à se poser sont les mêmes partout : suis-je en situation de monopole ? Qui est le client ? Quels sont ses besoins, son budget et ses contraintes ?

L'importance des exigences de compensation, de leur respect et de l'ingénierie proposée avec réactivité, ainsi que l'acceptation du risque, pèsent souvent dans la balance : en Amérique latine,

1. Cf. « Analyse de l'historique », p. oo.

2. Franck Gauthey et Dominique Xardel, *Le Management interculturel*, Paris, PUF (« Que sais-je ? »), oooo.

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

l'industriel fournisseur doit souvent prendre en charge une partie du financement (crédit fournisseur). Le plus des Britanniques et des Américains est de posséder l'avantage de la langue.

En Asie aussi, prendre en compte les spécificités culturelles est primordial. Si le Japonais considère que tous les Occidentaux sont américains, nous autres européens considérons à tort que tous « les Asiatiques se ressemblent », alors qu'il y a, en Asie, au moins autant d'Asies que de pays. En terme de négociation, un Japonais seul sera plus vulnérable qu'un Coréen, plus indépendant. Le Chinois cherchera à engager un marathon avec vous, le Thaïlandais marchandera, ce qu'un Japonais ne fera jamais. Quand le Japonais dit oui, cela signifie qu'il a compris, pas qu'il approuve. L'analyse des cercles d'appartenance montrera qu'un Japonais comprend difficilement ce que signifie « coopération ». Les Japonais sont en règle générale peu fidèles : La France a, par exemple, été vite remplacée par l'Allemagne comme modèle militaire après 1870. Ils se donnent des modèles pour les optimiser dans un second temps : ils ont rapidement dépassé les Américains en gestion de production et il y a fort à parier qu'à terme, après le déferlement des voitures, nous aurons tout à craindre de l'industrie de défense coréenne et japonaise, si elles décident d'exporter... Par ailleurs, il existe des similitudes entre les cultures japonaise et anglo-saxonne, comme la façon de se comporter aux feux de signalisation, ou la ferme volonté de ne perdre en aucun cas la face...

Le produit et l'entreprise doivent s'adapter au public et au marché, non l'inverse, grâce à cette prise de conscience des différences culturelles. Un dessinateur japonais renommé explique que les visages ne doivent pas être dessinés de la même façon aux États-Unis qu'au Japon, pour s'adapter au public. Comme l'abeille japonaise semble adopter des attitudes semblables à l'homme japonais mais différentes de sa voisine européenne, chaque pays a un système de fonctionnement différent en termes d'acquisition industrielle et, notamment, de technologie sensible. Dans la continuité des approches internationales, il est important de considérer les éléments susceptibles de faire pencher la décision, notamment de montrer votre attachement à l'historique.

## ANALYSE DE L'HISTORIQUE

---

Tout le monde s'accorde à dire qu'il convient d'analyser l'historique, qu'il est important de n'opérer qu'en connaissance de cause, en maîtrisant les risques, et qu'innover est l'élément essentiel pour l'emporter dans un monde hautement concurrentiel.

Pourquoi ne le faisons-nous pas ? Ou trop peu ? Pourquoi ne faisons-nous plus preuve de bon sens, mais privilégions-nous les solutions toutes faites ? Peut-être – certainement – par manque de temps, manque de méthode, de volonté, de courage ou d'habitude à nous poser les questions autrement.

Les théories managériales ont trop souvent tendance à ne nous fournir des outils sans méthodologie ni mode de mise en œuvre. Le résultat de leur application n'est donc la plupart du temps que « globalement satisfaisant » car sans réelle mesure d'efficacité possible. Si l'on est persuadé qu'il convient de changer un comportement, une attitude ou une méthode, il est préférable de se faire accompagner par un conseil qui pourra porter un regard neuf. Ce dernier devra être néanmoins capable, après une mise à niveau nécessaire, de retrouver et d'analyser l'historique avant de prodiguer ses avis sur l'orientation à tenir. Analyser l'origine d'une situation peut conduire à un assainissement et à une optimisation rapide. Encore faut-il avoir le courage et l'envie de la rechercher. Les blocages sont souvent dus à des décisions prises de façon inconsidérées. Avant de remplacer une personne dans l'organisation, ne convient-il pas de chercher à savoir pourquoi on en est arrivé là, afin d'assainir la situation sous peine de recommencer la même erreur ?

L'analyse de l'historique concerne également le traitement des dossiers pour retrouver l'origine d'une décision ou d'une situation. On trouvera alors peut-être le moyen d'optimiser les actions entreprises, d'éviter tout délai dans la mise en œuvre de l'action projetée ou tout doublon dans la procédure, de résoudre un blocage et de veiller à la transmission des consignes entre collaborateurs.

La maîtrise de l'historique et la capitalisation des connaissances peut également minimiser les effets de la perte d'un homme clé. L'historique de l'entreprise elle-même doit être sauvegardée pour asseoir son identité et maintenir le collaborateur dans une logique constructive.

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

Reprenons la méthode du bio-management pour penser autrement, appliquée cette fois à l'historique afin d'étudier d'autres référentiels pour mieux exploiter ensuite l'analyse au sein de l'entreprise.

Vous serez surpris de visiter, dans le musée de la culture de Séoul, une salle entièrement consacrée aux pratiques ancestrales. À un certain moment, à la vue de masques et de totems, vous vous demanderez pourquoi des objets propres aux Indiens d'Amérique du Nord ont été exposés... Non, ils appartiennent bel et bien à l'histoire coréenne : il sera temps de réaliser alors que le détroit de Behring, relativement proche, a longtemps été un lieu de passage praticable entre les deux continents.

Autre exemple, dans le domaine politique cette fois, où plus que jamais vision globale et historique ont leur place : en quoi la Turquie, pays désormais associé à l'Union européenne, est-elle européenne ? Voyons tout d'abord les aspects géographiques. Le *Dictionnaire national Bescherelle* de 1866 informe, d'une part, que les Anciens donnaient à l'Europe « pour bornes à l'ouest la mer Egée, le Pont-Euxin et le Tanais, et au nord la Baltique » ; d'autre part, que la Turquie actuelle est « l'ancienne province de l'Illyrie, formant la partie orientale de la Thrace et s'étendant tout le long de la côte qui regarde l'Asie Mineure, depuis le Pont-Euxin jusqu'à l'Archipel ». Quelques lignes plus tard, le lecteur apprend que, pour les géographes modernes, « l'Europe a pour limites au nord et à l'ouest l'Océan, au sud la Méditerranée, les Dardanelles, l'Hellespont et la crête du Caucase jusqu'à la mer Caspienne ; à l'est le cours de l'Oural, puis enfin la chaîne des monts Oural jusqu'à l'océan glacial », soit une superficie « de 3 900 km de longueur et de 3 500 km de largeur ». L'édition 1998 du *Dictionnaire Hachette encyclopédique* définit, quant à lui, l'Europe comme « comprise entre l'océan Arctique au nord, l'océan Atlantique à l'ouest, la Méditerranée et la chaîne du Caucase au sud, la mer Caspienne et les monts Oural à l'est, soit une superficie de 10 519 793 km<sup>2</sup> ». N'importe quel manuel de géographie le confirmera : la Turquie fait généralement partie du Moyen-Orient. On peut en conclure que seule la Thrace, partie « occidentale » de la Turquie, fait partie du continent européen.

Le regard de l'historien permettra de verser néanmoins d'autres pièces au dossier. Dès l'avènement et avec le rayonnement de l'empire Ottoman au XIII<sup>e</sup> siècle, la partie orientale du Bosphore fut

## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

intégrée à l'histoire européenne. Cependant, et depuis le traité de Lausanne de 1923, la Turquie a fait basculer son centre de gravité sur sa partie orientale, tout en conservant un pied stratégique sur son versant occidental afin, notamment, de verrouiller la mer Noire.

D'un point de vue culturel, la Turquie est un pays laïque abritant des minorités grecque orthodoxe, chrétienne arménienne et musulmanes. L'islam, religion majoritaire, est une religion du Livre comme le christianisme. Toutefois, si l'islam est aujourd'hui la deuxième religion dans un pays comme la France, elle se rattache plus volontiers à la sphère culturelle des pays arabes. Cette question, toujours sensible, pourrait être de nouveau soulevée si les anciens pays soviétiques du Nord du Caucase demandaient leur adhésion à l'Union européenne. Ainsi, pourrions-nous parler d'une partie islamique de l'Europe. Cela ne pourrait que poser un problème délicat même si, de nos jours, les religions islamiques sont généralement mieux acceptées en Occident que la religion chrétienne en Orient.

La Turquie fait partie de l'Otan. Elle en est même une pièce stratégique. Cette appartenance a facilité la mise en place de missiles américains sur son sol, ce qui provoqua, notamment, en retour le déploiement des missiles soviétiques à Cuba dans les années soixante du siècle dernier, et la crise qui s'ensuivit. Le pays est par ailleurs utilisé comme base arrière de l'Otan. Mais l'Otan n'est pas l'Europe. Ne pas accueillir la Turquie au sein de l'Union ne remettra pas en cause son appartenance à l'Otan dominée par les Américains et leur politique. Par contre, cela risque de provoquer un rejet européen pour les marchés et les grands contrats. Les « Européens » seront-ils haïs ? Où en est-on ? N'est-ce pas déjà le cas ?

La Turquie peut être considérée comme une porte sur l'Asie et les pays arabes, mais le pays n'entretient pas de bonnes relations avec ses voisins. Entrer dans l'Union donnerait à la Turquie l'image de marque recherchée. Inclure la Turquie pourra soit résoudre certains problèmes intérieurs et donner une plus large étendue à l'espace Schengen (par comparaison à l'expansion et à la maîtrise des frontières de l'empire romain), soit provoquer une déstabilisation de l'édifice commun du fait des frictions avec la Grèce, de sa politique vis-à-vis des minorités, sans parler des problèmes diplomatiques futurs de la nouvelle Union envers ses voisins syriens pour la gestion de l'eau ! La question de Chypre se pose également. La réponse est simple : il s'agit d'une île méditerranéenne, comme Malte. Elle peut

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

donc être incluse dans l'Europe. De plus, et bien qu'il faille reconnaître que cet argument est discutable, sensible mais néanmoins stratégique, sa religion dominante est catholique orthodoxe. Quant à la demande faite par le ministre des Affaires étrangères israélien d'adhérer à l'Union (cohérente, du fait l'origine de la population israélienne), cette dernière ne peut qu'être rejetée d'un point de vue géographique, Israël étant baigné par la Méditerranée et situé au sud du Caucase et de la Turquie.

Certains, enfin, estiment que l'Europe est avant tout un concept. Aura-t-on un jour l'occasion d'y voir entrer le Japon ?

Savez-vous pourquoi les Anglais roulent à gauche ? Eh bien, certainement du fait de la tradition qui veut que, pour deux personnes droitières se croisant à cheval, le croisement à gauche rend l'affrontement à l'épée ou au sabre plus difficile. D'autres diront que l'on se salue mieux en se croisant à droite. Les Britanniques seraient-ils défensifs et nous courtois ? Après l'adoption forcée du système métrique, nos amis anglais devront-ils se mettre à la conduite à droite ou respecterons-nous leurs traditions insulaires ?

Les pays récents comme les États-Unis se plaignent de ne pas avoir de racines. Nous qui en avons, sachons les préserver ! Il en est de même pour les entreprises.

Sur un autre registre, certaines affaires pénales mériteraient sans doute une meilleure prise en compte de l'historique et des explications scientifiques de certains actes ou phénomènes. Je ne parle pas de fantômes ni d'extraterrestres, mais de gènes qui peuvent nous pousser à adopter tel type de comportement, inconsciemment. Couplés à une recherche d'antécédents familiaux, les progrès de la science aident à identifier peu à peu et à maîtriser une tendance à la violence. L'éducation et l'apprentissage de certaines attitudes pourront également modifier le caractère du gène incriminé. Bon nombre d'affaires ou même de problèmes d'organisation sont probablement liées à des données personnelles enfouies...

Le rapport avec l'entreprise ? Sachez vous remettre en cause et admettre qu'une chose insensée pour vous peut être vraie ou réalisable. Et que toute action, situation ou circonstance a forcément une explication.

## COACHING

---

Je résume volontiers l'action d'un coach comme ceci : « Le sportif est seul sur la piste le jour de la compétition mais sa victoire est également le fruit de l'accompagnement qui aura su révéler ses capacités pour optimiser sa performance. »

Le coach sait vous faire trouver et voir le chemin à emprunter ; il ne vous y conduira pas en vous prenant par la main<sup>1</sup>. Il sait aussi se taire dans certaines occasions pour vous inviter à sentir vos erreurs. Vous trouverez une illustration de ce point dans le film de Robert Redford, *La Légende de Bagger Vance*<sup>2</sup>.

Le coaching tend à procurer une optimisation du comportement, de l'exploitation des ressources personnelles et des connaissances. Il évacue les appréhensions, facilite la prise de décision, la découverte, la redécouverte, la prise de conscience, l'approche globale. Le coach doit savoir mettre en valeur les savoir-faire techniques comme les savoir-être psychologique et relationnel.

Le coaching peut être utilisé en accompagnement stratégique, de résolution, d'équipe, d'organisation, de carrière, de projet personnel. Il favorise l'écoute et l'audit, le questionnement, la mise en confiance, la mise en situation et la communication.

Il doit prendre en compte l'environnement intellectuel et relationnel, identifier les problèmes potentiels comme les idées, et faire germer les décisions collectives.

Enfin, un coach avisé et rompu à différents outils d'analyse propres aux relations humaines sait aussi accompagner dans l'approche client comme dans l'analyse des cycles propres à une marque ou à un produit, pour faire valoir la stratégie et la persévérance, la façon de se valoriser pour essouffler ses concurrents, la façon de persévérer dans les actions et de garder la foi... Toujours uniquement en montrant le chemin et en aidant à le baliser soi-même.

Beaucoup de petites défaites peuvent amener une grande victoire si la foi est là. On se souviendra que, lors de la guerre d'Indépendance américaine, George Washington a perdu la plupart des batailles sauf la dernière, à Yorktown – et grâce aux Français...

1. Cf. « À la recherche du temps perdu », p. 00.

2. *La Légende de Bagger Vance*, film américain de Robert Redford, 2000.

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

Bien des ouvrages traitent du coaching<sup>1</sup>. Je vais donc profiter de ce livre pour éclairer et prendre position sur certains points.

Aujourd'hui tout le monde peut se dire coach. Comme dans tout métier, seul un travail reconnu confère une légitimité. Des outils, des formations, des labels, des savoir-faire, une méthode, une éthique, un certain type de facturation existent pour asseoir cette profession. Mais qui détient la vérité sur ce métier et en existe-il seulement une ?

On connaissait les coaches de sportifs. Ces mêmes coaches sportifs accompagnent désormais des chefs d'entreprise. Sont également et progressivement apparus des coaches en dehors du domaine sportif ; là, les écoles et les courants de pensée s'affrontent.

Certains distinguent le coaching français qui prend pour objet la personne, du coaching anglo-saxon qui intervient sur les métiers de l'entreprise. Dans les deux cas cependant, pour se différencier des psychanalystes qui analysent la vie privée, les coaches tels que nous les entendons interviennent dans l'univers des relations professionnelles.

Homme de consensus, je reconnais volontiers les termes de coach sportif, de coach personnel et de coach professionnel. L'important est de vérifier autant que possible la méthode de travail et l'éthique de l'intervenant sauf si bien sûr il vous a été recommandé.

Issus de formations différentes, avec ou sans expérience de l'entreprise, les coaches personnels et professionnels interviennent munis de certains outils<sup>2</sup> facilitant le diagnostic. Mal utilisés ou trop mis en avant, ces outils deviennent davantage des armes que des instruments thérapeutiques, avec les risques que cela représente. Résultat, le coaché est trop souvent « formaté » sans analyse suffisante de l'historique et sans réelle exploitation de la connaissance et de la ressource profonde de l'individu ou du groupe dans son univers professionnel.

Si l'analyse transactionnelle et de dynamique de groupe est susceptible d'expliquer le phénomène de la pomme pourrie qui infecte tout le panier, tout n'étant qu'une question de temps,

1. Lire en particulier François Delivré, *Le Métier de coach*, Paris, Éditions d'Organisation, 2002.

2. Analyse transactionnelle, DMS IV, MBTI, *Process Communication Management*, psychanalyse, *Team Management System*, Gestalt, programmation neurolinguistique, systémique...

## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

l'analyse de l'historique révélera la raison pour laquelle la pomme incriminée a pourri afin d'éviter une nouvelle erreur de management. Faut-il déplacer la personne ou le référentiel ?

Je me heurte quelquefois à des coachs pour qui la psychanalyse n'est en rien impliquée dans leur métier. Je leur réponds volontiers que l'analyse freudienne a, au contraire, sa place dans l'analyse de l'historique d'une situation. Leur discours ne cherche en réalité qu'à défendre la spécificité de leur activité en les différenciant d'une profession – celle des psychanalystes – solidement établie.

Il faut également rappeler que le coach et le conseil n'ont pas la même activité.

Le conseil apporte une solution avec un regard extérieur. Le coach personnel et professionnel est là pour guider l'individu ou l'équipe comme le ferait un coach sportif, en laissant une place à l'entraîneur et au psychologue. Cependant, il me paraît fondamental que le coach intervenant dans l'univers professionnel affiche sa connaissance ou non des métiers ou des attitudes propres à l'entreprise. Bon pédagogue, il doit être aussi bon technicien. Si la mission a été clairement définie au départ comme une action d'optimisation de vos potentiels, vous pouvez faire appel à un coach personnel. S'il s'agit d'optimiser un projet particulier, vous devez faire appel à un coach professionnel. Sinon, recourez à un autre type de professionnel.

Un conseil rédigera un discours quand le coach fera en sorte que le locuteur s'investisse et produise le discours. Le premier apportera un éclairage sur une compétence professionnelle, quand le second aidera à entrer en osmose avec cette compétence. On délègue au conseil, on consulte le coach.

Reste néanmoins qu'une mission de conseil sera d'autant plus valorisée que le consultant aura exploité et mis en relief ses connaissances en utilisant les outils du coach pour mener à bien sa tâche.

## THÉORIE DES CYCLES

---

Le rêve est reporté. L'équipe de France n'a pas gagné sa deuxième étoile. Tout le monde y croyait, surtout les publicitaires et les sponsors. Certains signes laissaient pourtant percer un doute, laissaient à penser que les Bleus ne seraient pas à la hauteur des enjeux, que d'autres équipes avaient acquis de nouvelles compétences. Certains en tiennent responsable l'entraîneur, d'autres le système de qualification d'office, d'autres enfin la « starisation des joueurs ». Les joueurs français tentent peu à peu de se retrouver pour analyser cet échec, même si la douleur s'avive à chaque nouvelle défaillance.

Comme tout sportif, le chef de produit, le commercial, le manager, l'homme d'État ou l'homme politique doit savoir analyser puis oublier échecs et succès pour avancer.

Cycles et marketing sont liés : que décrivent les termes de « dilemme », « poids mort », « vache à lait », « recherche », « développement », « maturité », « nouvelle vie » et « déclin » sinon des cycles ?

Qu'il s'agisse d'économie, de sport, de politique ou de relations internationales, la vie n'est faite que de cycles qu'il convient de provoquer, d'accompagner ou de subir<sup>1</sup>. Les cycles sont de plus en plus violents, se régénèrent et se reproduisent de plus en plus rapidement, jusqu'à parfois passer inaperçus. La crise de 1929 eut des répercussions sur plus de dix ans alors qu'un *crack* boursier sévit aujourd'hui pendant quelques mois pour disparaître en quelques semaines. Que dire des chocs pétroliers que nous ne voyons même plus passer – même si cette fois-ci, cela est dû en partie à nos choix en matière de diversification énergétique.

Par ailleurs, l'activité aidant et augmentant de façon exponentielle, les noms, marques ou événements sont désormais vite oubliés s'il n'en est pas parlé pendant six mois. L'économie traditionnelle, enracinée, qui résiste mieux que la nouvelle économie (un peu comme les meubles Louis XV par rapport à certaines lignes modernes), peut elle aussi être malmenée.

Que cela reconforte les hommes politiques ou les managers qui

---

1. Cf. « L'arbre et la mondialisation », p. oo.

## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

se trouvent au creux de la vague, et que cela inquiète ceux qui détiennent le pouvoir ou les rennes : aucune politique, aucune tendance, aucune équipe n'est universelle. Certains choix sont plus appropriés à un instant donné, mais ils arrivent à maturité un jour, à moins qu'ils ne deviennent des poids morts rapidement.

Au-delà des analyses purement marketing, l'exercice doit passer par une série de remises en cause que même, voire surtout, les grandes entreprises doivent effectuer : vision globale multicritère, maîtrise des risques, développement durable, innovation et optimisation des processus tout au long d'un travail d'approche individuelle et collective avec les outils du coach (analyse transactionnelle, programmation neurolinguistique, MBTI...), les vecteurs privilégiés de *team-building* voire les approches six-sigma<sup>1</sup> autour de l'exploitation collective des connaissances.

L'analyse transactionnelle se fonde essentiellement sur les rapports humains et leurs évolutions. L'enfant sortant de son cocon découvre brusquement l'insatisfaction et l'inadéquation entre son envie et ce qu'il obtient réellement : plus rien ne lui est dû, il faut qu'il se batte car d'autres réussissent mieux que lui, la vie est faite d'événements fâcheux et la chance ne lui sourit pas toujours. Puis vient l'âge mûr de la sagesse, puis l'inéluctabilité de la vieillesse, des transformations et du besoin de transmission.

Comme cet enfant, de nombreuses entreprises renommées et reconnues se sentent perdues dans la défaite. Elles se demandent si elles ne devraient pas redorer leur image de marque alors que la solution repose sur un nouvel apprentissage de l'humilité, du produit, du prix, des savoir-faire, du terrain et du client. Encore plus dure est la chute pour celles qui n'ont pas su faire le bilan de leur état de santé et celui de leurs concurrents, ou s'apercevoir des problèmes de taille critique (Andersen, UAP (« N° 1 oblige »)...).

La théorie des cycles et l'analyse transactionnelle sont également transposables aux marques, reflet d'une personnalité et d'une identité à travers un produit, un service, une prestation. Rappelons-le : tout n'est que cycle. Une grande marque peut-elle vivre toujours sur ses acquis ? La question peut être posée de plusieurs façons différentes : utilisez-vous suffisamment votre marque et votre supériorité potentielle ? À l'inverse, on pourrait poser de nouveau la

1. Méthode d'analyse de satisfaction de processus initiée chez General Electric.

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

question de l'origine de cette période de crise (sauf s'il s'agit d'une remise en question permanente suivant le principe de la « médecine d'entreprise ») : comment cette période de doute est-elle survenue ? N'ai-je pas trop vécu derrière cet écran de confort, comme l'enfant dans son cocon, sans voir que le savoir-faire disparaissait ? N'ai-je pas trop vécu sur un nom ? Mon produit est-il toujours à la hauteur ? Ai-je exercé une veille sur mes concurrents ?

Rappelons-nous le cycle de la forêt. Le principe d'ambassadeur d'entreprise ou de *cocooning* de cadres ne doit pas faire oublier le piège qui consisterait à les enfermer dans une bulle, où ils ne seraient plus en contact avec la réalité (le client). La question est donc à double tranchant : quand certains pensent qu'il faut utiliser davantage la marque, ils devraient d'abord se poser la question du professionnalisme et du produit dans une optique de vision globale.

Prenons un autre exemple d'exercice de vision globale, de théorie des cycles et de *risk management* : l'eau. L'équation est simple : d'une part, tout le monde en conviendra, l'eau donne et maintient la vie humaine, animale et végétale, mais sait également la reprendre lorsqu'elle se met en colère. Elle est un bien précieux qu'il convient de préserver, de maîtriser, de gérer et de dompter. Il faut juste ce qu'il faut là où il le faut : polluées, mal utilisées ou dévastatrices, mille tonnes d'eau peuvent être mortelles quand dix centilitres peuvent apporter la vie. Par ailleurs, la population augmente toujours sensiblement, surtout hors d'Europe, dans des régions du globe où l'eau est devenu un enjeu vital. Enfin, nous devons lutter contre les éléments naturels cycliques, qui se moquent bien du développement des populations – il est vrai que dans ce cas, l'homme est en partie responsable des drames qu'il subit, ne serait-ce que parce qu'il ne prend pas en compte les éléments de nature historique.

S'agissant du premier constat, on peut affirmer que la vieille Europe, à l'origine des premières grandes pollutions de l'air, des sols et des nappes, vit désormais à l'heure de l'écologie et que la pollution est aujourd'hui principalement le fait du reste du monde, les Américains en tête, insensibles qu'ils sont à un tel engouement pour l'environnement et proches d'un état d'esprit *one shot*<sup>1</sup>. L'effort européen est une goutte d'eau au regard de l'effort à fournir sur notre planète.

1. « Un seul et unique coup », la suite est une autre histoire...

## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

Les soubresauts écologiques allemands sont nés au lendemain de la formidable démonstration médiatique orchestrée autour de la descente du Rhin par un cachalot blanc dans les années 1960. Faudra-t-il un nouveau miracle dans les méandres du Mississippi ?

Le deuxième constat doit nous engager à des actions concrètes dans le domaine de la prospection, de l'approvisionnement, mais aussi de la formation et de la sensibilisation pour maintenir les populations en place, quelle que soit la région du monde concernée.

Enfin, les dégradations climatiques constatées ces dernières années en Europe peuvent être autant de signaux favorisant l'accélération d'une prise de conscience collective pour la sauvegarde de notre civilisation.

## CRÉATIVITÉ ET ANALYSE DE LA VALEUR

Celui qui n'avance pas recule. Celui qui avance et veut se maintenir dans l'excellence est seul face au destin, avec au cœur une question lancinante : quand et comment surviendra la chute, après le succès. L'artiste et le créatif ont leur place dans l'entreprise, à condition de ne pas oublier deux principes fondamentaux :

- on ne peut que rarement être à la fois passionné, créatif et manager ; il convient donc de savoir s'entourer ;
- après avoir atteint le haut de la vague, on ne peut que redescendre<sup>1</sup>, sauf à se propulser dans un autre référentiel.

Toutes les formes de réflexion concourent à la créativité. Innovation et créativité trouvent souvent leur inspiration dans la bio-attitude. De nombreux autres exemples ont été examinés au cours de ce livre.

La créativité est un outil stratégique pour anticiper et surprendre vos clients, mais aussi pour être compétitif, essouffler vos concurrents et faire la différence. On peut par exemple communiquer sur la baisse de TVA pour éviter de parler de remise. Henri Ford avait mis sa créativité au service du peuple, qui avait désormais la possibilité de s'offrir une voiture même si le choix était limité entre une Ford T noire et... une Ford T noire. Il en avait également profité pour instituer le travail à la chaîne, une nouvelle façon de travailler.

Attention toutefois aux mauvaises idées insuffisamment consolidées et aux bonnes idées trop novatrices et trop en avance sur leur temps comme les voitures Panhard, Avantime, etc.<sup>2</sup> La DS reste l'exception heureuse. Certains projets doivent prendre davantage de temps pour mûrir et nécessitent davantage d'investissements. Mais, dans tous les cas, il est important d'utiliser, comme pour le lancement d'un système d'information, un site, une région ou un panel laboratoire avant de les lancer à grande échelle.

L'analyse de la valeur, trop souvent oubliée, accompagnera votre créativité de façon efficace. « Toute chose égale par ailleurs », n'est-il pas plus judicieux de vendre un magnétoscope simple et abordable dont on se sert de 80 % des fonctions, plutôt qu'un bijou

1. Cf. « La Théorie des cycles ».

2. À lire : Philippe Laurier, *L'Après start-up. com*, Paris, Chiron, 2002.

## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

technologique que l'on utilise à 20 % – à moins que le client ne soit prêt à « se l'offrir » que pour l'admirer et le montrer. À quoi sert un système de pilotage basse altitude avec adaptabilité du terrain quand il s'agit de manœuvrer dans le désert ?

L'analyse de la valeur commence simplement par l'analyse de votre stylo. Démontez-le et regardez quelles en sont les parties les plus mécaniques, les plus esthétiques, les plus essentielles. Rassemblez le tout, établissez un tableau croisé et faites un lien avec la notion de coût d'investissement et de production. Vous serez surpris du résultat : les parties les plus essentielles sont souvent les moins visibles, les moins habillées, donc les moins chères. Un petit ressort peut immobiliser un avion de plusieurs millions d'euros. L'approche marketing et l'analyse des coûts propres à la mise en place d'un produit ou d'une chaîne de montage particulière confirmeront ensuite l'opportunité de faire ou non plaisir au client... et non à l'ingénieur !

Dans le monde de la restauration et de l'hôtellerie, un label concernant l'accueil, le service et l'environnement valoriserait la reconnaissance du travail en cuisine. Ce label, venant en complément des guides existants, servirait aussi à ouvrir les yeux des artisans passionnés sur le fait qu'ils apportent un service global et que certains détails annexes peuvent ternir le produit de leur créativité.

Être créatif, c'est aussi savoir regarder et utiliser l'existant ou des référentiels connus pour progresser plus vite dans la réalisation de choses nouvelles. Pour revenir à la bio-attitude, rappelons nous que le Velcro a été inventé en regardant l'effet des picots de roseau sur les vêtements.

Certains s'arrêtent à un stade, quand d'autres savent prendre le relais en bénéficiant des travaux ou des erreurs des premiers. Les biscottes comme le Sauternes sont, au départ, le fruit du hasard ! Le freesbee est née à partir d'un support en aluminium pour tarte.

Ce schéma peut s'appliquer dans l'art et la cuisine comme dans l'entreprise en valorisant les travaux de certains au profit de l'optimisation et de la créativité des seconds dans un esprit d'équipe. Confrontez les savoir-faire de vos collaborateurs, organisez des réunions transverses de *brain-storming* à tous les niveaux. Et n'hésitez jamais à réaliser cet exercice avec vos clients. Ils pourraient vous en être reconnaissants.

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

Il faut savoir aussi ne pas négliger les idées récupérées chez les concurrents (ce qui suppose de mettre les moyens pour y parvenir).

Pour penser autrement et optimiser, vous pouvez également bâtir à partir de concepts existants mais peut-être trop restrictifs. Comme celle d'ingénierie concourante, la notion de développement durable, apparue pour parler d'environnement, peut être applicable à tout développement, quel qu'il soit. N'est-il pas « durable » d'embaucher et de maintenir ses personnels de façon pérenne, de consolider la culture francophone, de fabriquer une machine en maîtrisant ses cycles de vie, d'asseoir les bases d'une fiscalité cohérente pour donner aux entreprises la possibilité de vivre plus de deux ans, de bâtir un système d'information simple et efficace utilisé par le plus grand nombre, de fidéliser le client et de l'inviter à une collaboration bâtie sur la confiance mutuelle ?

Innovation et créativité engendrent également des comportements et des adaptations inattendues. Un exemple frappant d'adaptabilité et de métamorphose involontaire a été récemment constaté chez les chauffeurs de bus électrique : du fait de la discrétion de leurs véhicules, ces derniers sont obligés de réduire leur vitesse pour limiter les risques. Cette responsabilisation a d'une part entraîné une baisse des accidents et, d'autre part, incité les chauffeurs à inviter leurs collègues à venir se confronter à ce nouvel environnement. La « honte » potentielle de conduire un bus électrique s'est transformée en une capacité d'adaptabilité – toutefois non offerte à tous, comme l'ont démontré certains échecs en Suisse.

Les activités annexes, tels le sport et l'art, aident également à réfléchir autrement. Il est ainsi possible de développer sa créativité avec le golf. Vous pouvez aussi bien utiliser le fer 7 pour faire 130 m qu'effectuer une approche roulée de 10 m. Si le *slice* involontaire est le signe du débutant, il sera par contre le bienvenu pour éviter un obstacle en face de vous. Dans un *bunker*, rien ne vous interdit d'utiliser votre bois à mi-parcours ou votre *putter* si vous êtes proche du *green*. Enfin, souvent rien ne vaut l'inertie du bois, *a priori* utilisé sur le départ ou le *fairway* pour sortir d'une zone d'herbe.

Lors de vos séminaires de motivation, privilégiez ainsi des séances d'analyse sportive ou artistique pour provoquer l'ouverture indispensable dans le monde de l'entreprise. Les résultats sont parfois étonnants.

## **TEAM-BUILDING, SPORT & CULTURE**

---

Pour réaliser un bon séminaire, le premier ingrédient consiste à le tenir assez loin du lieu habituel de travail afin que les collaborateurs restent entre eux sans être tentés de rentrer dans leur foyer. Le second ingrédient est de n'autoriser les téléphones que pendant certains créneaux. Enfin, une recette réussie implique un lieu d'accueil agréable, qui offre la possibilité de s'adonner à de multiples activités pour développer ouverture et créativité.

C'est un concept que j'ai développé et enrichi. L'idée est de promouvoir la réflexion, de mettre au point une idée ou de lancer un produit autour d'un thème culturel, artistique ou sportif, les étapes pédagogiques venant se greffer sur ce pivot et non l'inverse. Le but est, vous l'avez déjà compris, de transmettre les messages autrement. Une sorte de classe verte améliorée en somme : se distraire en travaillant, et vice-versa, intégrer les informations en les faisant circuler par d'autres voies, *via* d'autres supports, dans d'autres contextes – mieux en un mot.

Un thème constructif, utilisé comme moteurs de la formation, fera de vos incentives des moments inoubliables : une croisière en méditerranée (avec des activités sportives et artistiques), un parcours gastronomique (en Bourgogne, dans le Jura, dans les pays de l'Est ou à Cuba...), historique sur le site des grandes batailles (Austerlitz et Waterloo, la Grande Guerre, les plages du débarquement), archéologique (Égypte, Mexique, Grèce, Tunisie), sportif en tant que spectateur (tournois de golf, de rugby, courses de Formule 1, rendez-vous hippiques...) ou comme pratiquant (kayak, course d'orientation, VTT, golf, ski...).

Apprendre, lors de la visite d'un élevage de chiens de traîneau, qu'il ne faut pas caresser le chef de meute sur la tête de peur de le dévaloriser aux yeux de ses congénères peut faciliter la compréhension de maintes situations en terme de management. Une visite des sites défensifs de la ligne Maginot peut aider à comprendre certains points de stratégie et leurs implications. Parler maîtrise des risques de fabrication ou adaptation commerciale avec un vigneron est un moyen (l'alchimie du vin aidant...) d'appréhender son développement autrement. Envoyer des salariés faire les vendanges n'est pas seulement une affaire fructueuse pour le vigneron : la main-d'œuvre

## LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

est toute trouvée, gratuite (hormis l'hébergement et le couvert). L'entreprise profitera pleinement de ce moment d'efforts physiques réalisés en commun et dans un but concret (élément constructif), ainsi que de la cohésion renforcée de l'équipe.

Vous pouvez recourir au sport pour dynamiser, souder vos équipes, entretenir des liens privilégiés avec vos clients et fournisseurs.

Voire pour recruter ! Conduire un candidat sur une terrain de golf permet d'appréhender rapidement les traits de son comportement et de sa personnalité : croyez-moi, le naturel revient au galop dès le quatrième trou.

Si je vous parle ici de golf, ce n'est pas un hasard. Le golf n'est pas qu'une activité, ce n'est pas qu'un sport<sup>1</sup>, ce n'est pas qu'un loisir : c'est tout cela à la fois. C'est une activité complète qui nécessite un réel échauffement, adapté et accessible à tout âge. Contrairement à l'image que ce sport véhicule encore, il ne revient pas forcément plus cher qu'un autre sport en coût horaire et permet d'investir pour se ressourcer dans la nature. C'est, en effet, une autre de ses qualités : il vous fait « prendre un bol d'air » dans un cadre verdoyant. Il vous permet aussi de vous remettre d'aplomb avec vous-même par la remise en question et le sentiment d'humilité engendrés par cette sacrée petite balle, qui ne semble jamais aller au même endroit. Le golf est un exercice de créativité : il vous demande d'agir en fonction du terrain et de vos clubs. C'est aussi une leçon de savoir-vivre : il faut respecter la règle du jeu et « l'étiquette » envers les autres joueurs. Le golf possède son propre système de bonnes manières, des sortes de règles de courtoisie « semi-officielles que tout joueur est supposé appliquer. »<sup>2</sup> Enfin, c'est un excellent moyen de cultiver ses relations sociales (le réseau) en accroissant le cercle de vos amis par des relations privilégiées et en jouant « ensemble » et non « l'un en face de l'autre ». Par tous ces aspects, il aide à voir le chemin, à cerner ce qu'est une vision globale.

Bien sûr, d'autres sports d'endurance et d'équipe sont des supports efficaces pour créer la cohésion dans un groupe. Le golf est cependant le médium parfait. Ici, vous disposez d'un parcours clos,

1. C'est d'ailleurs le sport des sportifs.

2. Gary McCord, *Le Golf pour les nuls*, Paris, Sybex, 1997.

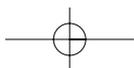
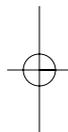
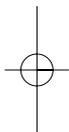
## LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

fléché, organisé, adapté au monde de l'entreprise pour optimiser son fonctionnement et son développement, idéal pour vos journées de cohésion, de formation ou de marketing. Une fois encore, pensez autrement ! Pourquoi exposer vos produits au *club house* où tout le monde ne pense qu'à se restaurer, quand vous avez la possibilité de les installer sur le parcours, aux points de passage obligés où les joueurs trouvent le temps de s'arrêter et de discuter ? Avec ou sans opération marketing, les participants peuvent se voir remettre un carnet de parcours avec un sujet de réflexion tous les deux ou trois jours dans le cadre d'un thème général, carnet qu'ils remettront durant le déjeuner suivant. Enfin, cette activité permet également de voir comment certains transmettent leur savoir et savoir-faire aux non-initiés...

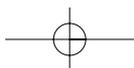
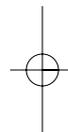
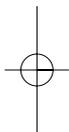
Vous pouvez utiliser le champ de la culture pour atteindre les mêmes objectifs. Prendre comme support de réflexion une pièce de théâtre est un premier pas. Outre la sensibilisation aux techniques, aux écoles et à l'histoire de l'art, apprendre à comprendre une toile, dans toute sa profondeur, est un moyen de susciter la capacité (volontaire, puis automatique) de percevoir différemment un collaborateur, un client ou un projet.

Le sport est une école de vie. Il aide à sortir de l'ennui, à recouvrer la santé, à donner l'exemple, à reprendre confiance, à retrouver le goût de l'effort, à renforcer résistance, équilibre et concentration, à respecter un calendrier régulier, à relever des défis, à mieux contenir sa fougue, à maîtriser sa haine, exprimer sa force, à apprendre se battre en équipe, à découvrir et à repousser ses limites, à respecter l'adversaire et les règles.

Comme les fabliaux et tableaux que je vous ai présentés, faire du sport est un excellent moyen de comprendre et d'intégrer un discours. Il y a deux façons de réaliser un parcours de santé (ou du combattant) : en force ou en usant de technique pour progresser plus rapidement tout en économisant son énergie. Il en est de même pour la conduite de projet : la conduite en force provoque souvent l'essoufflement rapide du manager et des troupes.



# Sentences et proverbes choisis



Je vous invite à lire ces proverbes chinois en les rattachant à votre vie professionnelle et personnelle, ou à certains faits de l'actualité nationale et internationale.

Chacun de ces proverbes développe un enseignement utile au manager. C'est volontairement que je ne vous en livre pas les clés. À vous d'en tirer la leçon et de la faire vôtre ! Vous êtes désormais en mesure d'identifier leur rapport avec les différents chapitres que vous venez de parcourir.

Mieux vaut allumer une seule et minuscule chandelle que de maudire l'obscurité.

La condition d'un excellent cheval qui plie sous son fardeau ne vaut pas celle d'un moins bon cheval qui marche à son aise.

Mille souvenirs ne valent pas une pensée.

Qui plante la vertu ne doit pas oublier de l'arroser souvent.  
(Lee Chou-King)

Les vérités que l'on aime le moins à entendre sont souvent celles qu'on a le moins besoin de savoir.

Trop grande vitalité qui ne trouve à s'exprimer : l'homme de bien se fera rebelle et l'homme de peu, brigand (Confucius).

Qui a le nez rouge, sera-t-il sobre, passe pour un ivrogne.

Le dragon qui s'élève très haut tombera de très haut.

Qui aime louer les gens en face aime aussi à les dénigrer par derrière. (Tchouang-Tseu)

Qui médit de moi en secret, me craint ; qui me loue en face, me méprise.

Agneau en peau de tigre craint encore le loup.

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

Les beaux parleurs se font souvent plus d'ennemis que d'amis.  
Un chien n'est pas un bon chien parce qu'il aboie beaucoup.  
Les puces des chats n'énervent pas les chiens.

Une trompette, serait-elle d'argent, ne l'emporte pas sur dix cors de chasse.

Qui reconnaît son ignorance n'est pas vraiment ignorant,  
qui reconnaît son égarement n'est pas vraiment égaré.

Connaître autrui n'est que science, se connaître c'est intelligence. (Lao-Tseu)

Il est aisé d'ouvrir une boutique, mais plus difficile de la tenir ouverte.

L'échec est le fondement de la réussite. (Lao-Tseu)

L'œil le plus sûr ne vaut pas une règle.

Cent « non » font moins de mal qu'un « oui » jamais tenu.

Lorsqu'on prend un gourdin pour appeler un chien, il ne vient pas.

Si une coupe d'eau ne parvient pas à éteindre un incendie, il ne faut pas en conclure que l'eau est impuissante contre le feu.

Un jour en vaut trois pour qui fait chaque chose en son temps.

Le chien au chenil aboie à ses puces, le chien qui chasse ne les sent pas.

Celui qui chasse un cerf ne s'occupe pas des lapins.

On peut enlever à un général son armée mais non à un homme sa volonté.

Quand la route est longue on connaît la force du cheval,  
quand une affaire est longue, on connaît la volonté d'un homme.

À œuvres extraordinaires, hommes peu ordinaires.

L'homme maître de soi n'aura pas de maître. (Lao Tseu)

Pensez trois fois avant d'agir et vous n'aurez aucun repentir.

Savoir endurer un moment de colère, c'est épargner un siècle de regrets.

Stratégie vaut toujours mieux que témérité.

On gagne toujours à taire ce qu'on est pas obligé de dire.

Écoute avec ton esprit plutôt qu'avec tes oreilles.  
(Confucius)

SENTENCES ET PROVERBES CHOISIS

Ne chassez jamais un chien sans savoir qui est son maître.  
En toute affaire, reculez d'un pas et vous aurez l'avantage.  
Une seule parole peut ruiner une affaire.

Les tuiles qui garantissent de la pluie ont été faites par beau temps.

Beaucoup de petites défaites peuvent amener une grande victoire. (Tchouang-Tseu)

Les dieux et les fées se trompent aussi.

Qui n'est pas heureux dans sa vigne ne cherchera pas à en vendre les raisins.

Il ne faut pas employer ceux qu'on soupçonne ni soupçonner ceux qu'on emploie.

Il est facile de recruter mille soldats mais il est difficile de trouver le bon général.

Quand l'inférieur est à son aise, le supérieur est tranquille. (*Yi King*)

Si la base est solide, la maison est solide.

Il suffit d'un morceau de viande corrompue pour gâter le bouillon de toute une marmite.

Pour l'ultime mise en bouche, je vous invite recommencer l'exercice sur ces proverbes inédits.

Une question idiote mérite d'être posée au moins une fois et profite souvent à plus d'un.

Celui qui veut récolter à sa façon ne laisse pas à d'autres le soin de semer son champ.

Il faut dix ans pour se faire un nom mais seulement une heure pour le ternir.

Quand une affaire tourne bien, deux personnes sur dix en parlent, quand elle tourne mal, huit sur dix en parlent.

Si on vous avoue que votre travail est formidable, jetez votre copie et recommencez.

Avancer vaut mieux que culpabiliser.

Le pouvoir ne fait pas le bonheur mais il y contribue.

Dans une peinture à l'huile, la couche que l'on voit n'est pas forcément la première appliquée.

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

Une bille glissant le long d'une courbe arrivera plus rapidement qu'une bille glissant sur une ligne droite.

Qui sait prendre le temps d'aller chercher les vents porteurs gagnera peut-être la course.

Le parapluie protège des intempéries mais peut également masquer les rayons de soleil.

La pie voleuse est peut-être plus à plaindre que le coucou.

Une femme sans maquillage sera certainement désirable plus longtemps qu'une femme couverte de poudre.

Dr Jeekyll était aux uns ce que Mr Hyde était aux autres.

Un même tableau sera regardé différemment si l'on en connaît le peintre ou pas, comme une œuvre son auteur

Les serviteurs sont souvent mieux récompensés que les créatifs.

Joueurs de go et joueurs d'échecs concourent à un même but, mais avec des méthodes différentes et complémentaires.

Les scribes ont peut-être écrit l'histoire à leur manière.

Qui prendra le temps de lire d'abord l'énoncé ou le formulaire évitera bien souvent d'accomplir un travail supplémentaire.

On apprend mieux à souder quand on s'assoit sur la chaise que l'on soude.

Une pomme pourrie peut contaminer tout un panier, mais placer des kiwis à côté de bananes peut aider à les faire mûrir.

Le loup reste toujours discret en territoire inconnu.

Il est parfois judicieux de faire chauffer plusieurs casseroles et de décider à un certain moment laquelle servira à faire la cuisine.

Quand il est temps d'enlever le récipient, il faut également veiller à fermer le robinet.

Les paroles s'envolent et les écrits restent. Qui écrit ses pensées s'expose à de multiples risques mais qui pense sans écrire reste un beau parleur.

On sent mieux le parfum des autres que celui que l'on porte.

Certaines situations sont vert pastèque : on s'attend à trouver du vert à l'intérieur et l'on trouve du rouge.

SENTENCES ET PROVERBES CHOISIS

C'est souvent l'accident qui réveille le risque mais souvent, après l'accident, il est trop tard pour y penser.

Qui dit qu'il a tout prévu n'a souvent rien prévu.

Mieux vaut perdre ses pieds que perdre la vie.

L'assurance c'est comme la boîte de petit pois dans le placard, on sera toujours content de la trouver un jour.

Restez clair dans vos pensées avec vos subordonnés, évitez les référentiels inappropriés qui pourraient être bêtement mis en pratique.

Qui n'a pas été fidèle une fois trahira une seconde fois – mais à qui la faute ?

Se tromper une fois est humain, recommencer la même erreur est impardonnable.

Qui travaille pour un certificat subira à terme un grand vide, qui cherche à évoluer, s'aidera du certificat.

Nombre d'affaires bénéfiques à l'entreprise ont été signées du fait du dysfonctionnement créé par le barrage habituel de certains collaborateurs.

Savoir motiver une équipe, c'est prouver que l'on peut aller ensemble dans une même direction avec des objectifs compris et validés par tous.

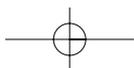
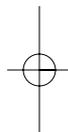
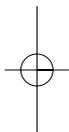
Si on peut calmer une douleur en agissant sur le symptôme, cela ne signifie pas que l'on est intervenu sur la cause réelle du mal... Mais on peut le faire en connaissance de cause.

Même en utilisant le système d'information le plus performant, la saisie d'une donnée erronée faussera l'information.

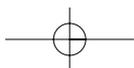
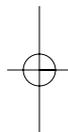
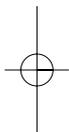
Un roseau seul est fragile, dix roseaux assemblés peuvent devenir une arme.

Entendre n'est pas forcément écouter, regarder n'est pas forcément comprendre.

Lors de la ruée vers l'or, les commerçants ont fait davantage fortune que les chercheurs eux-mêmes.



# Table des matières



Introduction ..... 3

FABLES ET TABLEAUX CHOISIS

Un coq et trois Européens ..... 9  
L'Américain (l'Étasunien), le Français et le pont ..... 12  
L'ingénieur transformé en superhéro ..... 15  
La roue de secours ..... 17  
La secrétaire qui ne voulait plus être le patron ..... 19  
Le pompier et le feu de forêt ..... 21  
Mal de coude ou mal de dos ? ..... 24  
Le plombier et la chaudière ..... 27  
Le maçon et le vieux crépi ..... 29  
La théorie du pissenlit ..... 31  
L'arbre et la mondialisation ..... 33  
Le grand Foyaka et le manager ..... 38  
La fourmi et la libellule ..... 41  
Le surfeur et les requins ..... 43  
Les bûcherons et le voyageur ..... 46  
L'appartement témoin ..... 49  
Le syndrome de la pelouse ..... 53  
L'exercice du miroir ..... 55  
À la recherche du temps perdu ..... 57  
Le Centre de capitalisation des connaissances ..... 60  
Les hirondelles et les mouchérons ..... 63  
Le roi de la jungle ..... 65  
Chiens et chats ..... 67  
Le prédateur ..... 69  
L'arme secrète ..... 71

LES FABLIAUX DU MANAGEMENT

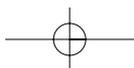
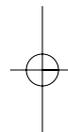
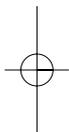
Les lieux stratégiques .....	73
Le pouvoir des sigles .....	74
La question Pavlov .....	76
La touche finale .....	77
Le coup du parapluie .....	79
La guerre de Troie a-t-elle eu lieu ? .....	80

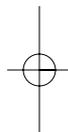
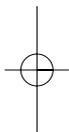
LES CONCEPTS D'OPTIMISATION

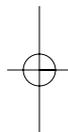
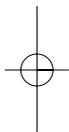
Médecine d'entreprise .....	86
Bio-attitude : bio-management et bio-stratégie .....	88
Approche globale et vision globale multicritères .....	90
<i>Recrutement global</i> .....	94
<i>Marketing global</i> .....	94
<i>Business and family management</i> .....	96
Risk management .....	98
<i>Les principes du risk management</i> .....	99
<i>Deux applications</i> .....	100
La protection du patrimoine .....	100
L'homme clé .....	100
<i>Analyse du risque et vision globale</i> .....	102
Gestion par activités (ABC) .....	105
Optimisation des processus (OPAC <sup>2</sup> Q <sup>3</sup> , ABM) .....	111
<i>Un exemple : mise en place d'ABC/ABM</i>	
<i>dans une entreprise</i> .....	115
Quoi ? .....	115
Pourquoi ? .....	117
Qui ? .....	117
Avec qui ? .....	117
Où ? .....	118
Quand ? .....	118
Comment ? .....	118
Combien ? .....	119
Global brain management .....	120
Ingénierie concourante .....	124
Knowledge management et mémoire d'entreprise .....	126
Approche client et dynamisme commercial .....	128
<i>La check-list du succès</i> .....	129

TABLE DES MATIÈRES

I. Constats et recommandations .....	129
II. Réflexions et analyses .....	131
III. Apprentissages .....	133
IV. Actions .....	133
Management interculturel .....	138
Analyse de l'historique .....	143
Coaching .....	147
Théorie des cycles .....	150
Créativité et analyse de la valeur .....	154
Team-building, sport et culture .....	157
Sentences et proverbes choisis .....	161







Achévé d'imprimer

