

Ces moteurs invisibles qui bloquent la réussite des entreprises.

Jacques Moreau – TSTA-O

Préambule :

La réussite est le sujet le plus important pour les chefs d'entreprise et les cadres qui se sentent investis d'une responsabilité à ce sujet.

Cette réussite dépend de la combinaison de nombreux facteurs rationnels qui varient suivant les secteurs d'activité : optimisation de l'outil de production, performance commerciale, maîtrise de la distribution, utilisation de brevets et technologie protégés, positionnement stratégique pertinent, maîtrise des flux, rigueur de la gestion... Etc.

À titre d'exemple, Jack Welch, ex-PDG de General Electric, sans doute l'un des patrons les plus admirés du monde, a légué 4 concepts managériaux de réussite :

- *La globalisation* : le marché devient mondial pour les grands groupes et les PME ou pour le moins, il a tendance à s'élargir. Par exemple, un fabricant anglais de composants électroniques peut s'ouvrir sur la production et la vente dans de nombreux pays alors que son marché traditionnel était l'Europe. De même, un producteur de volailles des Landes peut globaliser son marché en vendant sur plusieurs départements français.
- *La mutation vers les services* : le chiffre d'affaires des services croît deux fois plus que celui des équipements et génère cinq fois plus de résultats.
- Le « *benchmarking* » : comparer ses performances à celles de ses principaux concurrents.
- *Internet* : intégrer les nouvelles technologies dans le processus de décisions.

Cette réussite dépend également de critères évidents :

- Qualité des produits ou prestations fournies (du point de vue du client ou de l'utilisateur)
- Services associés performants
- Sensibilité aux besoins et contraintes des clients ou usagers.
- Coût de production minimum
- Rentabilité.

Enfin, le fait d'avoir un actionariat stable facilite grandement la réussite d'une entreprise.

À l'expérience, la plupart de ces critères sont pris en compte par les dirigeants et les cadres responsables.

Pourtant la réussite n'est pas toujours au rendez-vous.

Pour une part, cela peut s'analyser en termes sémantiques : « que veut dire réussite ? »

Lorsqu'un comité de direction se fixe comme objectif de devenir le N°1 national dans son secteur d'activité

en 5 ans et qu'il y parvient en 7 ans, il peut avoir le sentiment d'avoir échoué.

La manière dont sont fixés les objectifs peut alors être interrogée et l'on sait, à ce niveau toute la subjectivité de la prise de décision malgré les précautions rationnelles (études, budgets, simulations,...etc.)

Pour une autre part, on peut analyser ce phénomène par l'hypothèse qu'il existe « *des moteurs invisibles* » qui agissent de façon irrationnelle sur la réussite de l'entreprise.

Prenons l'exemple d'une entreprise bien connue en France, le Club Méditerranée¹

Le concept initial « être ensemble pendant les vacances », a été créé par Gérard Blitz au lendemain de la seconde guerre mondiale et fut popularisé par Gilbert Trigano.

La période de réussite spectaculaire était fondée sur des prestations hôtelières simples, des buffets somptueux, la fête organisée par des animateurs infatigables, la possibilité de vivre la libération des mœurs et du corps dans un environnement paradisiaque... Etc.

Des modifications significatives surviennent dans les années 90 : augmentation de l'exigence de la clientèle sur le confort, vieillissement de la clientèle de base qui devient plus familiale, apparition d'une concurrence qui copie le concept, peur du Sida et modification des mentalités à propos des rencontres sexuelles multiples qui avaient fait la réputation du club auprès des célibataires... Etc.

Les prestations du Club ne tiennent pas assez compte de ces évolutions, ce qui amène Serge Trigano² à quitter la Présidence du Groupe. Philippe Bourguignon, le « sauveteur » de Disneyland Paris est appelé à la tête de l'entreprise.

Grâce au soutien d'une actionnaire de poids (la famille Agnelli avec plus de 20 % du capital), et d'une équipe de cadres « *sans états d'âme venus de la grande distribution*,³ » il va mettre en place un plan de réorganisation d'envergure fondée sur :

- Une politique drastique de réduction des coûts
- Une diversification dans plusieurs secteurs des loisirs, de la détente et des vacances : licences de vêtements, lignes cosmétiques...
- Le rachat de Jet-tours pour 485 millions de francs
- La création d'un concept pour les jeunes : les villages Oyyo fondée sur un confort spartiate, des prix tirés et la fête permanente.

¹ Les informations reproduites ici sont extraites de l'article Francine Rivaud- Magazine Challenges – 6 septembre 2001.

² Fils de Gilbert Trigano. Il avait pris la succession de son père à la tête du Club.

³ Expression utilisée par Francine Rivaud- Magazine Challenges – 6 septembre 2001

- Des investissements dans des villages Caraïbes destinés à la clientèle nord-américaine qui devaient générer 20 % de l'activité...

Et cette nouvelle politique paraît tout d'abord un succès :

- Les finances sont assainies
- L'hôtellerie est rénovée : 2 milliards de francs investis dans 68 villages)
- Les prix sont revus à la baisse
- Les frais fixes sont maîtrisés
- Les GO (chefs de villages et animateurs) sont remis au pas. Habités avec Gilbert Trigano à une grande liberté, ils sont maintenant soumis à des obligations de sécurité et de qualité qu'ils supportent plus ou moins bien.

« *Qu'importe, Bourguignon passe en force. Il est sûr de son plan* ». ⁴

Hélas, le proverbe se vérifie : « ***ce qui est gagné à court terme en passant en force, se paye cher à moyen terme.*** »

L'année 2001 est une « véritable catastrophe » et le symbole en est sans doute la mort de cet enfant dans le village d'Athénia en Grèce, le 18 août de cette même année.

Les chiffres du premier trimestre sont mauvais, le résultat d'exploitation réduit de moitié, le bénéfice net en recule de 84 %.

Les villages Oyyo croulent sous les critiques et il faut l'assistance de Dégriftours pour écouler les séjours. Le titre s'effondre en Bourse pour rejoindre le niveau de 1997, date d'entrée en fonction de Philippe Bourguignon. Lui qui avait tellement critiqué son prédécesseur Serge Trigano se retrouve sur le banc des accusés.

L'opportunité de s'allier avec le géant allemand Preussag s'éloigne de plus en plus puisque celui-ci a choisi de signer un accord avec Nouvelles Frontières. Le Club Med reste à l'écart et isolé du grand mouvement de concentration en Europe. Combien de temps pourra-t-il tenir cette position ?

A - Les « moteurs invisibles » comportementaux :
Comme le montre cet exemple, le manque de réussite n'est pas imputable à des manques de capitaux, d'intelligence, de volonté, de stratégie, d'analyse. Que s'est-il passé ?

Depuis 16 ans, je cherche des éléments pour répondre à cette question afin d'aider les clients de notre cabinet à résoudre ce type de difficulté. En me basant sur les apports de Taïbi Kahler⁵, j'ai observé que les

⁴ - idem -

⁵ Kahler, T et Capers, H : The mini script in TAJ IV 1, 1974, pp 26-42. Taïbi Kahler est docteur en psychologie. Il a été l'un des consultants de la Nasa pour le choix des astronautes et de l'équipe de la Maison Blanche sous l'administration Clinton.

entreprises pouvaient ainsi être dirigées par des « *moteurs invisibles* ».

Ces moteurs sont activés positivement⁶ en « régime de croisière ». Mais lorsque surviennent des changements qui affectent les objectifs institutionnels, les modes d'organisation, les dirigeants ou actionnaires, les comportements professionnels, la culture... Que ces changements soient délibérés ou provoqués par des modifications de l'environnement de l'entreprise, ... Alors ces moteurs se mettent en marche à l'inverse et semblent agir comme des freins à l'évolution, des mécanismes de résistances dont on rend souvent responsables quelques personnes ou une catégorie professionnelle.

Je décris les moteurs comportementaux de la façon suivante :

Le moteur invisible : Fais des Efforts :

En régime de croisière :

Ce qui caractérise l'ambiance de ce type d'entreprise ce sont ses côtés spontanés, créatifs et ludiques. Elle s'épanouit dans des situations où il y a beaucoup de contacts, où l'on peut profiter pleinement de la vie. Elle trouve des idées originales que les autres ne voient pas, est tenace et développe une grande quantité d'activités.

Il y est produit une somme impressionnante de travaux, de recherches, d'études et de stratégie, tout cela est mis en œuvre. Au début tout semble fonctionner correctement. Puis surviennent des éléments extérieurs imprévus et c'est l'écroulement.

Moteur invisible en marche :

Ce moteur conduit l'entreprise à « *essayer mais sans réussir* ». En interne, on ne fait pas confiance à l'autorité et en général on ne prend pas réellement ses responsabilités. Ces entreprises invitent les autres (partenaires, consultants, banquiers...) à faire ou penser à leur place. Elles peuvent même déléguer des problèmes stratégiques de façon inadéquate et n'importe comment.

En général les dirigeants se font rejeter après avoir « mis une belle pagaille », et un repreneur va tenter de « mettre de l'ordre ». Il se heurtera à ce mécanisme qui engendre une passivité forte et un climat peu propice au redressement.

Le moteur invisible : Sois Parfait

En régime de croisière :

Dans ce type d'entreprise, c'est la logique du métier qui prédomine. On essaie d'être le plus parfait possible dans la technologie du métier de base. Logique, organisation et responsabilité sont les 3

⁶ Positivement : « *qui va dans le sens de la vie et du développement* »

mamelles de cette entreprise. Les produits sont à la pointe, recherchés, sophistiqués.

À l'interne, la propreté, le rangement et l'organisation facilitent la vie des membres de l'entreprise.

Moteur invisible en marche :

Les membres de l'entreprise sont tellement focalisés sur ce point qu'ils en oublient de vérifier si leurs prestations sont perçues positivement par les consommateurs. Ainsi, petit à petit, les consommateurs se détournent de ces produits compliqués au profit d'autres moins parfaits mais plus utilisables. Le sentiment interne est alors une grande déception : « Mais *c'est pour eux que nous avons fait tout ça !* ».

En interne, tout le monde est surchargé et essaie de sauver la situation en étant encore plus parfait. Les collaborateurs qui ne sont pas parfaits ou les clients qui ne comprennent pas sont alors rejetés.

L'entreprise peut alors s'isoler progressivement, faire faillite, être rachetée ou vivoter sur une niche.

Le moteur invisible : Sois Fort.

En régime de croisière :

Sous l'influence d'un moteur Sois-Fort, l'entreprise est pleine de ressources, s'adapte bien à son environnement et attire les consommateurs et les investisseurs par son charme. Ce type d'entreprise peut réussir des choses difficiles, démarrer des projets, vivre au présent sans trop s'inquiéter du lendemain, à être très à l'aise dans l'action.

Moteur invisible en marche :

Cependant, ce moteur conduit l'entreprise à instaurer une culture dans laquelle « *on attend trop des collaborateurs qui doivent être toujours à la hauteur et se débrouiller tout seuls* ». Cela provoque souvent des ruptures spectaculaires. Ces entreprises peuvent aller jusqu'à la manipulation, la mauvaise foi ou le non-respect des lois et des règles. Elles finissent souvent par se perdre dans des dédales judiciaires ou réglementaires qui les conduisent à leur perte.

Le moteur invisible : Fais plaisir.

En régime de croisière :

Ces entreprises donnent une impression extrêmement harmonieuse et cherchent à faire plaisir à tout le monde : clients, partenaires, fournisseurs, personnels...

En interne, cela conduit à viser l'harmonie des équipes, à rechercher l'accord de tous, à initier une « bonne ambiance » de travail, à accomplir correctement ses tâches si les relations sont de bonne qualité.

Avec les clients, il s'agit le plus souvent de leur donner à tout prix raison en leur faisant plaisir : « *le client est roi* » ... Et il en profite !

Moteur invisible en marche :

Donc ces entreprises se « sur adaptent », n'affirment pas assez leurs nécessités et contraintes et personne ne pose les problèmes sur la table pour éviter les conflits. Ainsi des erreurs sont commises, dans la logique de conduite de l'entreprise ou dans le travail.

Ces entreprises finissent en général par faire faillite ou être rachetées.

Le moteur invisible : Dépêche-toi

En régime de croisière :

Ces entreprises ont des qualités évidentes de rapidité. Elles sont prêtes à faire des expériences et elles comprennent vite. Ce sont des entreprises très réactives, avec, en général un caractère financier très marqué ; elles sont connectées à des systèmes de prises de décisions rapides (comme la Bourse par exemple).

Moteur invisible en marche

Le moteur invisible Dépêche-toi agit comme si une croyance interne les habitait : « on n'est pas dans le coup ! ». Alors, elles cherchent à rattraper le temps perdu en allant vite. Elles veulent tout, tout de suite et pour toujours et en même temps s'inscrivent dans des systèmes risqués comme la spéculation.

Il n'est pas rare de trouver à la tête de ces entreprises des dirigeants ou des cadres qui peuvent avoir des troubles liés à l'abus de substan

ces diverses (alcool, drogue...) et qui ont du mal à contrôler leurs impulsions.

Ces entreprises peuvent finir dans des « krachs » retentissants.

En synthèse :

Chacun de ces six moteurs est présent dans chaque entreprise. Ils équilibrent le fonctionnement de l'entreprise en régime de croisière.

Lors des périodes de changement ou d'évolutions significatives, un ou deux moteurs invisibles influencent plus fortement la vie de l'entreprise hors de la volonté (et de la bonne volonté) des dirigeants, des cadres et des salariés. Cette notion d'action sous jacente est souvent difficile à accepter pour les dirigeants et les cadres dont le métier et d'être conscients de ce qui se passe. Pourtant, ils peuvent observer facilement l'action de ces moteurs invisibles dans d'autres entreprises ou organisations.

Qu'en est-il du Club Méditerranée ?

Comme je n'ai pas une connaissance directe de cette entreprise, je vais simplement formuler des hypothèses.

La première est que les points-clés de la réussite de cette entreprise étaient :

- Le plaisir (la fête, les liens entre les personnes, s'amuser)
- La gestion à court terme (à l'année),
- La responsabilité décentralisée, la créativité...
- Une grande considération pour les personnes et des modes de contacts fréquents et informels.

Ces points clés ont présidé à la réussite du Club sous la présidence de Gilbert Trigano et ils constituent une partie de l'**identité** de l'entreprise.

La seconde hypothèse est que l'arrivée de Philippe Bourguignon a été un changement radical en ce sens où il a tenté de modifier l'identité de l'entreprise.

- Au plaisir il a substitué la rigueur de la gestion
- À la gestion à court terme, il a créé un plan à long terme et une vision.
- À la responsabilité des « chefs de village », il a opposé un certain centralisme.
- La considération des personnes s'est changée en un professionnalisme un peu « froid » caractéristique de la grande distribution.

Alors le moteur invisible s'est mis en route. Probablement, le moteur Fais Effort, lui-même alimenté par le moteur invisible des actionnaires : Dépêche-toi.

La réussite des premières années s'est transformée en une débâcle qui affectera l'entreprise pendant de nombreuses années. Le risque d'écroulement de cette belle entreprise est réel, alors même qu'elle bénéficie d'un capital de notoriété fantastique.

Naturellement, cette analyse ne vise pas à une quelconque critique des dirigeants du Club Med. Les mesures qui ont été prises étaient sans doute nécessaires.

Mais c'est l'esprit dans lequel elles ont été mises en place qui, à mon avis, a mis en marche les moteurs invisibles comportementaux.

B - Les « limitations invisibles » :

Les moteurs invisibles comportementaux constituent l'un des aspects de l'identité d'une entreprise.

Un autre moteur concerne les « **limitations** » qui ont été installées dans les premiers temps de la création dans le but de protéger l'entreprise et de canaliser l'énergie de ses membres.

Par exemple, une PME opérant sur un marché très concurrentiel dominé par des géants de la profession avait été créée en adoptant une limitation de type : « ne soyons pas importants, cela nous permettra de survivre ». De fait, cette entreprise a pu s'établir et se créer une clientèle sans que les grands de la profession s'en inquiètent et ne profitent de leur poids pour

contrer les offres commerciales. Tout dans cette entreprise tendait à la discrétion : les locaux, l'offre commerciale et les résultats aussi naturellement. Ces limitations peuvent également toucher l'existence même de l'entreprise en conditionnant sa vie à l'atteinte d'un objectif, tel ce laboratoire qui avait été mis en place par un secteur d'activité pour faire des recherches sur un sujet particulier. La réalisation de l'objectif avait alors produit une « crise existentielle » alors même que de nouveaux sujets de recherche lui avaient été fournis.

L'objet des limitations peut également concerner le nombre de salariés, la confiance dans les partenaires, l'ouverture sur les besoins des marchés, l'appartenance à une profession... Et pour ce qui concerne le Club Méditerranée, je peux faire l'hypothèse que cette limitation concernait la mesure de la réussite qui est inscrite dans le **nom**⁷ de l'entreprise : *Méditerranée*. Comme si la réussite était limitée à ce secteur géographique. L'arrivée de Philippe Bourguignon et des nouveaux actionnaires a changé le périmètre de réussite en proposant une vision plus large, plus globale, plus mondiale.

En même temps qu'elle répondait à une exigence du marché et du développement du club, l'équipe de Philippe Bourguignon mettait en marche de nouveaux moteurs invisibles qui agissaient comme un frein.

C- Les moteurs invisibles des modèles :

Il existe également une autre catégorie de moteurs invisibles qui fonctionnent sur la base des modèles de réussite ou les habitudes professionnelles. Ces modèles ont été donnés par :

• Les créateurs.

Comme le note Jean-Pierre Quazza⁸ dans son article : « Dans un pays qui, à côté d'une tradition colbertiste, a connu des Louis Renault, André Citroën, Marius Berliet, Edouard Michelin, l'importance des fondateurs d'entreprise ne saurait être passée sous silence.

La question est de savoir précisément comment se transmet la culture et quelles en sont les conséquences.

Le point intéressant à noter ici est que ces messages ne sont pas seulement ceux qui sont écrits dans les tables de la loi de l'organisation, telles que règlements, "statements of purpose" et autres "bibles" de l'entreprise. Au reste, toutes les organisations n'ont pas une culture écrite.

⁷ En tant que caractère identitaire.

⁸ Jean-Pierre Quazza « les scénarios d'entreprises dans la « Revue Française de Gestion (1988) »

Certaines se contentent d'une littérature interne succincte, mais possèdent toutes sortes d'histoires, mythes et messages qui se transmettent oralement sur plusieurs générations. Ces messages sont exprimés positivement : "Ici, le client passe avant tout" ou négativement : "Ici, pas de conflit, pas de vagues". Certains mêmes ne peuvent être décodés que par la subtile désapprobation que ressent le cadre récemment embauché et auquel ses pairs font par exemple sentir "qu'ici, on ne parle pas de salaire". »

Pour ce qui concerne le Club Méditerranée, l'empreinte de Gilbert Trigano a été déterminante pour la réussite de l'entreprise. Les valeurs humaines et professionnelles des deux dirigeants sont à ce point différentes qu'une évolution dans ce domaine ne peut se faire de façon rapide sans que l'ensemble des personnes influentes de l'entreprise soit convaincu de la pertinence de ces valeurs explicites et implicites.

• La profession :

Les habitudes et modèles comportementaux d'une profession influencent également l'identité d'une entreprise. Il suffit d'être témoin de la rencontre de deux professions pour se rendre compte des différences et surtout du comment elles agissent sur les modes de pensées.

Jeune diplômé, je me souviens avoir mis en présence un industriel et un créateur qui avaient toutes les raisons de travailler ensemble, tant sur le plan financier que professionnel. Je garde encore vivace le souvenir d'une rencontre lourde et pénible au cours de laquelle chacun essayait de convaincre l'autre de son système de pensée, de la justesse de ses analyses et de ses contraintes professionnelles. Je me souviens avoir mis plus de deux ans de contacts fréquents pour les conduire à bâtir une collaboration minimum après moult palabres et re formulations de leur intérêt commun.

Quoi de plus différent que le monde de la grande distribution dont est issue l'équipe de Philippe Bourguignon et celui des loisirs fondés sur l'exotisme et la libération des mœurs du Club Méd. Une des valeurs professionnelles clé de la grande distribution est sans doute d'être responsable, d'imposer ses points de vue et d'assumer seul les résultats de ses actions. Le Club Méditerranée, comme membre de la profession des loisirs organisés, véhiculait plutôt des valeurs de groupe, des décisions partagées, la prise en charge des autres (y compris le personnel) et le partage ses succès et des échecs. Je ne cherche pas par cette énumération (d'ailleurs incomplète) à valoriser une culture professionnelle par rapport à l'autre. Chacune a ses avantages et ses inconvénients et j'ai été le témoin⁹ d'une altercation

entre un chef de village et l'un de ses animateurs qui, par sa violence, aurait trouvé sa place dans la « réserve d'un hypermarché ». Je souhaite simplement monter comment les différences de cultures professionnelles impliquent la prudence et

le temps lorsque l'on souhaite faire évoluer les modèles professionnels.

J'ai encore en mémoire le tollé qu'avait provoqué une petite phrase de Michel Bon, alors directeur général de l'ANPE¹⁰, lorsqu'il a proposé aux Conseillers professionnels en poste aux guichets de réception des demandeurs d'emploi « d'adopter le comportement des caissières de Carrefour. » Son intention de gagner du temps était sans doute respectable, mais la manière de le dire ne pouvait être acceptée dans la culture « sociale » de l'Agence.

• Les modèles sociaux :

Les modèles sociaux d'une époque marque aussi fortement les entreprises. Il y a quelques dizaines d'années, le corps social acceptait assez bien la pollution industrielle au « nom de la préservation de l'emploi ». Des affaires récentes comme le naufrage de l'Erika ou l'explosion de l'usine AZF à Toulouse ont mis en lumière de nouveaux comportements sociaux exigeant des entreprises les réparations financières et morales pour indemniser les victimes et des mesures de protection des populations symbolisées par le collectif « Plus jamais ça »

Sans consulter spécifiquement des études sociologiques, on peut facilement comprendre que la « demande sociale » qui a présidé au développement du Club Méditerranée s'est profondément modifiée. La permissivité des années 70 a influencé fortement le management de cette époque et a facilité l'éclosion d'entreprises « baba cool ». La rigueur financière de la fin des années 90 a plutôt favorisé l'apparition d'organisations « dures » bien incarnées par Philippe Bourguignon et de nombreux autres dirigeants de cette époque.

D - Le programme « génétique » :

Ces moteurs invisibles mettent en route une sorte de « programme génétique » qui prédispose chaque entreprise à fonctionner soit en s'adaptant à son environnement, soit en développant des « dysfonctionnements » comparables à des maladies qui peuvent conduire à sa disparition.

Lorsque les moteurs invisibles sont en régime de croisière, le programme génétique est orienté vers une **tendance à vivre et à se développer** et donc à se situer dans une logique « gagnante ».

Dans le cas contraire, les entreprises peuvent **rester dans la survie**, vivoter sur une niche, faire faillite ou être absorbées (ce qui peut être une excellente opération industrielle ou financière mais aussi la

⁹ Comme client

¹⁰ Actuellement Président de France Télécoms

destruction de l'identité) ; elles sont là dans une logique « perdante ».

Le « programme génétique » détermine aussi la **tonalité** de la vie de l'entreprise qui « colore » le climat interne sur des thèmes comme :

- Avec ou sans plaisir
- Avec ou sans raison
- Avec ou sans considération sociale.

Où se situent ces moteurs invisibles ?

Ils sont principalement insérés dans la **culture de l'entreprise**. Dans sa théorie organisationnelle, Eric Berne¹¹ nous propose de définir la culture comme la combinaison de 3 éléments :

- **La technique** comme un ensemble de systèmes logiques destinés, par exemple, à assurer le meilleur service au client et la survie matérielle et financière du groupe,
- **L'étiquette** comme un ensemble ordonné de valeurs donnant des raisons d'exister et/ou d'agir à chacun de ses membres (tels que buts et fonctions de l'entreprise et principes de conduite vis-à-vis de l'environnement externe),
- **Le caractère** comme un ensemble de moyens pour faire face aux sentiments, soit qu'ils soient menaçants (anxiété, insécurité, compétition, lutte de pouvoir), soit qu'ils doivent s'exprimer de manière codifiée dans le cadre de l'organisation (conflit, solidarité, coopération, confiance).

Cette hypothèse d'une transmission d'un système de valeurs et de manières d'agir d'un fondateur à un groupe est également retenue par Edgar Schein, professeur au MIT, pour expliquer la constitution des cultures d'entreprise¹².

Ils sont aussi **portés par les personnes** (dirigeants, cadres et salariés), *hors de leur conscience*. De même qu'un Français vient au monde avec une sorte de *talent naturel pour la gastronomie*, qu'un enfant d'enseignant pratique la *pédagogie plus facilement* que d'autres, qu'un enfant *Bouddhiste respecte naturellement la vie animale*, les membres d'une entreprise sont petit à petit « éduqués » à intégrer ces moteurs invisibles dans leurs comportements professionnels.

Que fallait-il faire pour éviter cela et mettre en place une nouvelle politique d'entreprise au Club Med ?

¹¹ Eric BERNE - *Structure and Dynamics of Groups and Organizations*, Grove Press, 1963.

¹² "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture" Edgar H. SCHEIN. in *Organizational Dynamics*, Summer 1983.

En théorie, c'est assez simple : il s'agit de débusquer ces moteurs invisibles et de les neutraliser en mettant en place le nouveau plan.

En pratique cela demande un savoir-faire particulier qui nécessite le plus souvent de faire appel à un intervenant extérieur non concerné par les enjeux institutionnels et formé à ce type d'approche. Le travail consiste à entraîner les principaux leaders d'influence interne à devenir conscients de ces moteurs invisibles, à les caractériser et à mettre en place un plan (de développement) qui vise à les gérer la période de transition de façon optimum.

Dans le cas du Club Méditerranée, le changement identitaire aurait pu faire l'objet de deux sortes de travaux convergents :

- Des travaux sur le contenu du plan de réorganisation (ce qui a sans doute été fait)
- Des travaux sur le processus de changement qui aurait alors pu inclure des ingrédients de développement des

personnes, c'est-à-dire un minimum de travail à caractère psychologique en relation avec les changements prévus, et ceci conduit par un intervenant compétent et expérimenté dans ce domaine.

Ces travaux auraient pu mettre en lumière un « chemin critique » à suivre. L'apparence d'évolution aurait sans doute été moins rapide, mais la réussite et le succès auraient été de meilleure qualité. Ce point est attesté par de nombreux professionnels de la gestion, de la sociologie des organisations et de la psychologie du travail¹³

¹³ Quelques références méthodologiques

1. Oscar ORSMAN : Les nouveaux critères de gestion des entreprises américaines". (. *Revue française de gestion*, n°41, juin-juillet-août 1983).

2. Richard TANNER-PASCALE et Anthony G. ATHOS - "The art of Japanese Management." Simon and Schuster. 1981, et René ROBIN : "Management et cercles de qualité". *Revue française de gestion* n°41, juin-juillet-août 1983.

3. Thomas PETERS and Robert WARTEMAN - *In search of Excellence*. Harper and Row 1982.

4. Renaud SAINSAULIEU - *Renouveau des cultures d'entreprise?* , Projet, mars 1984.

5. Eric BERNE - *Structure and Dynamics of Groups and Organizations*, Grove Press, 1963.

6. Edgar H. SCHEIN : "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture". in *Organizational Dynamics*, Summer 1983.

7. Mike BURKE : *les styles de vie des cadres et des entreprises*, Inter-Éditions, 1983

8. Elliot Fox - La théorie organisationnelle de Berne - traduit du TAJ volume 4, octobre 1975 - In « Les Classiques de l'AT » - volume 1.

9. Henry Mintzberg : « Le Pouvoir dans les Organisations » - Les Éditions d'Organisation, 1986

Mais au fond, peut-être n'est-il pas trop tard pour le Club Méd !

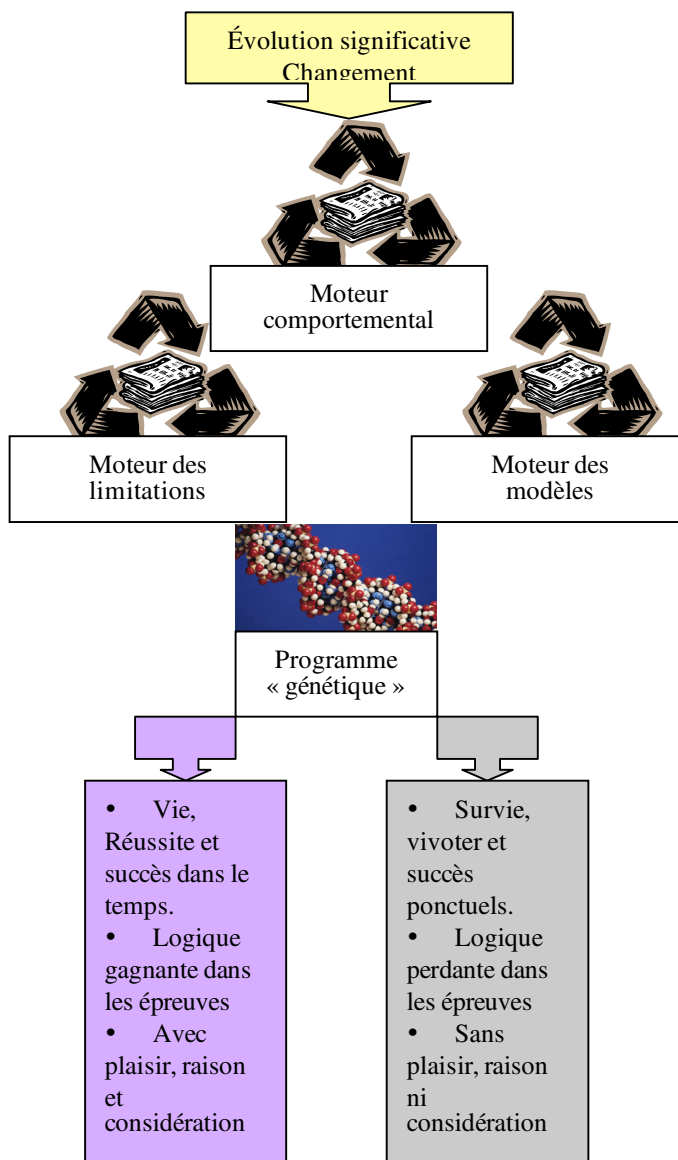
Chiche Monsieur Bourguignon ???

Jacques Moreau

Président du Groupe JMC

Analyste des systèmes organisationnels

Schéma : 1 Représentation du modèle des moteurs invisibles



10.G. Gurvitch : Traité de sociologie Tomes 1 et 2 – Presses universitaires de France- 1967-4.

11. Daniel E Koshland *Université de Berkley Ca- USA* - Cité par le Figaro 23 mars 2002

12. Jacques Moreau et Jean-Luc Pignol : « *De l'utilité du développement personnel pour les dirigeants et cadres* ».Editions JMC.Disponible chez les auteurs.