

# Concepts préparatoires pour la vision

← Communiquance →

# Position d'attente, d'insatisfaction, de recherche de l'être humain

- Autrefois, les religions...
- Aujourd'hui, le **SENS**, la **FINALITE**...
  - « *Le “sens” est une prise de conscience de la connexion qui relie l'individu aux autres... » (Manfred Mack, p. 47)*
  - Le sens ne se donne pas !
  - Le sens se **DECOUVRE !!!**
  - Le sens est un méta-besoin (l'argent est un besoin)
  - « *L'économie nouvelle doit donner autant d'importance à la création de sens qu'à la production de biens et de services vendus sur le marché » (Manfred Mack, p. 47)*

# « La SAMB »

(Manfred Mack)



- L'économie nouvelle devrait aller vers la SAMB
  - ✓ Société à activité multi-bénéfique
  - ✓ Elargissement de la vision à l'homme et à la société
  - ✓ L'entreprise devrait penser ses activités pour engendrer simultanément des effets bénéfiques pour tous les acteurs concernés :
    - Clients
    - Employés
    - Fournisseurs
    - Actionnaires
    - Collectivité au sens le plus large
- Interactivité intelligente (macroscopique)

# « La co-évolution créatrice »

(Manfred Mack)

- « *La co-évolution créatrice regroupe toutes les caractéristiques de la dynamique organisatrice du système adaptatif complexe qu'est l'ère économique nouvelle* » (M. Mack p. 65).
- Elle exige le développement de l'intelligence partagée...
  - Milieu cohérent, disponible et super-connectif
- Elle développe un rôle central pour les « organisations apprenantes » (selon les travaux de Peter Senge, MIT) : Ford, Motorola, Federal Express, etc.).
- Rapports de co-évolution entre individus et organisations.

# Les niveaux de conscience (en relation avec l'AT)

- Niveau 1

Individu inquiet, peu sûr de lui, dépendant et passif, en recherche d'identité

- Niveau 2

Consolidation de l'identité émergente, centration sur soi, développement des capacités, compétences, responsabilisation, autonomisation

- Niveau 3

Confiance personnelle croissante pouvant déboucher sur une transformation importante : intérêt pour l'autre, sens de la communauté, satisfaction des besoins « intérieurs »

- Niveau 4

- Consolidation. Plénitude. Personne équilibrée, créatrice, leader (sans prise de pouvoir), sensible à l'esthétique, aux valeurs spirituelles

# La valeur n'est pas la richesse !

Créer de la valeur, c'est :

- inventer, produire et diffuser un flux continu...
- de produits ou prestations...
- qui apporteront satisfaction...
- durablement...
- à ceux qui les achètent...
- comme à ceux qui les produisent...
- et laisse une marge juste au producteur...
- et au distributeur...
- ce qui permet de rémunérer *in fine* les apporteurs de capitaux.
- *La création de valeur est une activité multibénéfique !*

# Valeur et richesse...

« ... A partir du moment où l'humanité commence à se présenter à notre expérience non plus comme un état atteint, mais comme une œuvre à accomplir, dont la complétion dépend ultimement de notre ingéniosité et de notre ténacité à la poursuivre, comment ne pas voir [...] que, à partir de ce moment, c'est d'une certaine passion dans l'effort bien plus qu'une certaine richesse en ressources matérielles, que dépend l'avenir humain? »



Pierre Teilhard de Chardin,  
*L'Activation de l'énergie*, Seuil, 1953.

← Communiquance →

# Leader, vision et organisation

(d'après Manfred Mack)

- ✓ Le leader contribue à créer et à communiquer une vision nouvelle de la place de l'organisation dans la société.
- ✓ Il explore le désordre environnant pour y « découvrir » des informations, des connaissances, de l'« ordre »
- ✓ La vision exprime cet ordre...
- ✓ ... Et cette énergie
- ✓ L'intelligence collective de l'organisation invente les chemins pour y arriver
- ✓ Elle trouve les relations, les synergies entre acteurs
- ✓ Ensemble, ils créent de la valeur...

← Communiquance →

# « Les Responsables porteurs de sens »

(Vincent Lenhardt - Transformance)



- HEC, AT, PhD de psychologie sociale
- Rapprocher trois mondes : l'entreprise, le développement professionnel, le développement personnel...
- Unifier l'être humain qui est dans l'entreprise et l'entreprise qui est dans l'être humain...

« Le sens,  
c'est de la lumière  
éclairant notre conscience,  
reçue des étoiles qui s'y trouvent »

# L'Enveloppe culturelle minimale

(Vincent Lenhardt - Transformance)

- Les valeurs
- Les objectifs
- Une expérience partagée
- Un cheminement personnel, comparable et compréhensible
- Des compétences
- Des modèles et des langages communs
- Une certaine ouverture au changement

# L'Enveloppe culturelle minimale

(Vincent Lenhardt - Transformance)

- ECM du coach
- ECM du responsable
- ECM de l'équipe
- ECM de l'institution

Toutes ces ECM doivent être en accord

# Les concepts associés à l'ECM

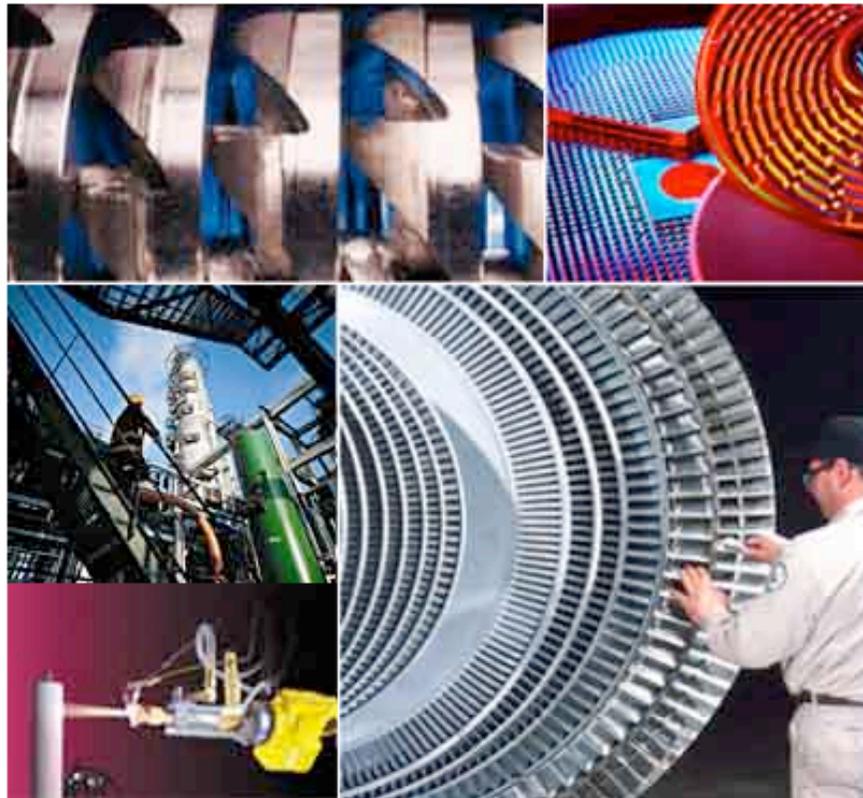
(Vincent Lenhardt - Transformance)

- La méta-communication
- L'autonomie
- Le sens
- La croissance
- Le changement
- La complexité
- Les stades de développement managériaux

## Welcome to Sulzer

### Products & Services

- ▶ [Coating Solutions](#)
- ▶ [Turbomachinery Services](#)
- ▶ [Pumps](#)
- ▶ [Chemical Process Technology](#)
- ▶ [Fuel Cell Systems](#)



### Latest News

Sulzer Innotec focusing on industrial competencies (22/05/2003)

Stockholding interest of UBS Fund Management (Switzerland) Ltd in Sulzer Ltd below 5% (21/05/2003)

### Annual Results 02

[Virtual Media Folder](#)

### Technical News

[Cooperation on Airbus Engine](#) (06/2003)

[Turbine/Pumps System for Mine Cooling](#) (05/2003)

# « Oser la Confiance »

Propos sur l'engagement des dirigeants

(Bertrand Martin - Vincent Lenhardt - Bruno Jarrosson, 1996)

## De la crise économique gravissime à la prospérité

En 1983, Bertrand Martin prend la tête de Sulzer France (1350 personnes), le groupe va vers la faillite. Le marché des gros moteurs diesels pour les chantiers navals français s'effondre...

Il va retourner la pyramide et « *passer d'une entreprise au service de la direction à une direction au service de l'entreprise...* »

# « Oser la Confiance »

## Propos sur l'engagement des dirigeants

(Bertrand Martin - Vincent Lenhardt - Bruno Jarrosson, 1996)

- Décisions tactiques et symboliques immédiates
- Réflexions stratégiques : « Quelle est votre stratégie ?
- **Je ne sais pas... Il faut boucher les trous et pomper...**
- Mission du consultant : plongée dans l'entreprise. « Le président attend de vous des propositions. C'est le moment d'y aller !... »
- Comité des 9 (9 cadres, agents de maîtrise et ouvriers) - le mythe de Valmy - les personnes en question étaient des « leaders naturels », ceux que tout le monde écoute. 2 mois plus tard, 30 à 40% du personnel faisait partie des GEP (groupes d'études et de propositions). 450 propositions préparées. Engagement d'en réaliser 70%. Aucune « censure » préalable.
- **Authenticité - Liberté - Confiance - L'écoute avant - La parole après.**
- Assemblée générale d'entreprise - tout le monde attendait les licenciements. Ecoute des propositions, des plus anodines aux plus originales. Conclusion sur le « Tous ensemble ».
- **« Pour une fois qu'une direction nous appelle à l'aide, nous n'allions pas la lui refuser ! »**
- **Ecoute ET communication systématiques**
- **Changer l'entreprise - Changer soi même**

# « Oser la Confiance »

## Propos sur l'engagement des dirigeants

(Bertrand Martin - Vincent Lenhardt - Bruno Jarrosson, 1996)

... **Mais le problème stratégique demeure**

### **Première phase du changement : libération des énergies**

- Libération de la parole
- Libération de l'initiative
- Décloisonnement entre les services et les niveaux hiérarchiques
- Apprentissage du débat et découverte de la complexité et de la globalité des problèmes
- Apprentissage du travail en groupe
- Enrichissement mutuel et découverte de la dynamique collective

**Rôle de la communication interne : les « reporters ». Ex. de la suppression d'une filiale sans marché malgré un reportage sur son efficacité.**

**Phases suivantes, management par projet, intelligence collective**

**... et l'aventure a connu de nouveaux rebondissements (nouveaux marchés, nouveaux produits, nouveaux actionnaires, etc.)**

# « Engagements, Espoirs, Rêves »

(Alain Godard - Vincent Lenhardt, 1999)

**Alain Godard, PDG de Rhône-Poulenc Agro :  
7000 personnes**

**Opération SDM : Simplifier - Décentraliser - Manager**

**Objectifs**

**Utiliser pleinement le potentiel des acteurs,**

**Mise en cohérence des valeurs**

**Création de nouvelle valeur**

**Dans l'organisation traditionnelle, il faut des ENGAGEMENTS**

**Dans l'entreprise moderne, il faut de la place pour l'ESPOIR**

**Dans l'entreprise apprenante, il faut laisser parler les REVES**

# « L'Ethique ou le chaos »

(Jean-Loup Dherse - Dom Hugues Minguet, 1998)

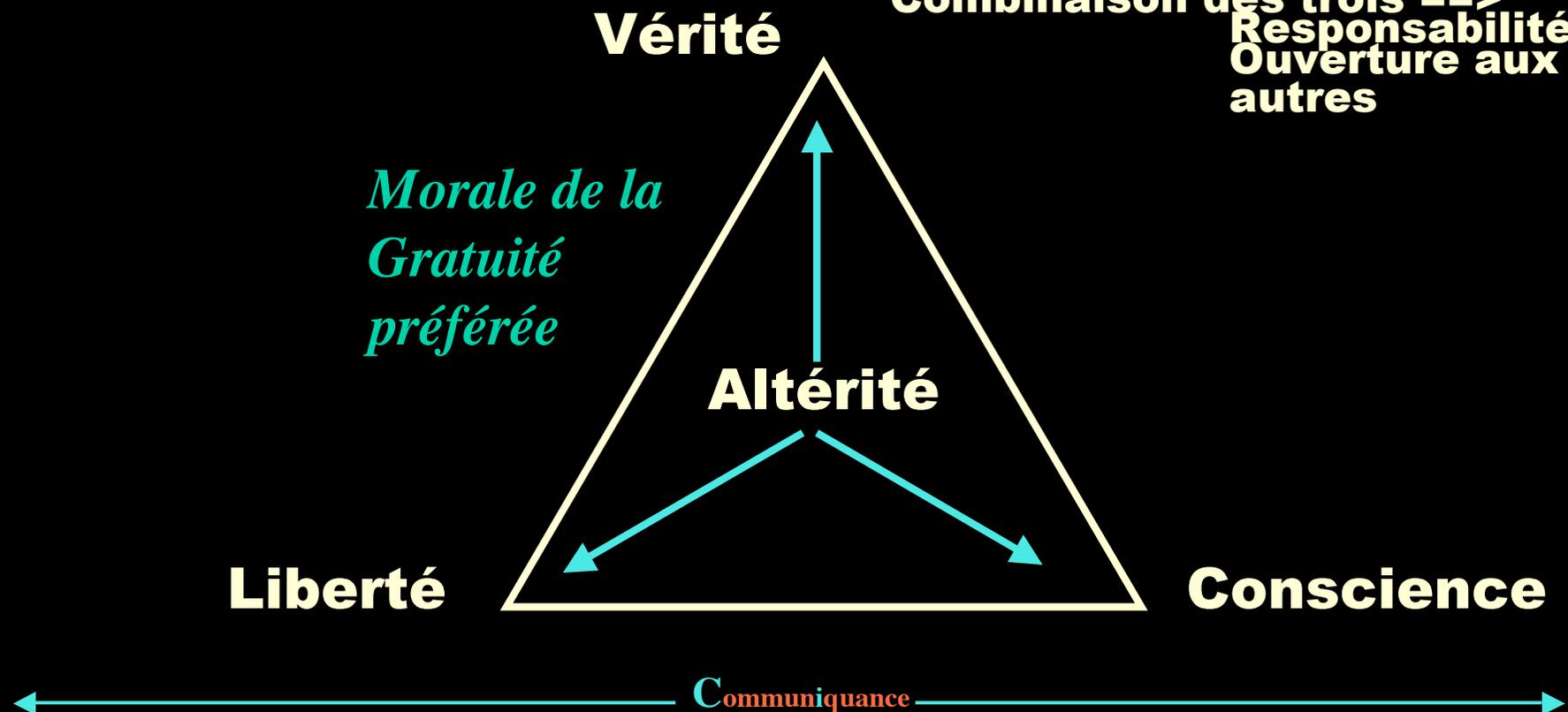
**Le triangle d'or  
des quatre  
morales**

**Liberté ==> Egoïsme**

**Vérité ==> Totalitarisme**

**Conscience ==> Servilité  
au ressenti**

**Combinaison des trois ==>  
Responsabilité,  
Ouverture aux  
autres**



# « L'Ethique ou le chaos »

(Jean-Loup Dherse - Dom Hugues Minguet, 1998)

## **La recherche du comportement juste : Développer des scénarios**

**L'exemple de Jean-Loup Dherse quand il était VP à la Banque Mondiale. Il s'agissait :**

- o D'accueillir la nouvelle élite des cadres récemment intégrés**
- o De leur faire comprendre que leurs actions allaient être guidées par leurs désirs profonds : leurs finalités**
- o De les sensibiliser au fait que leurs actions guidées par leurs finalités auraient un impact sur le réel**

# « L'Ethique ou le chaos »

(Jean-Loup Dherse - Dom Hugues Minguet, 1998)

**Vous avez HUIT façons de travailler dans la Banque. Elles sont chacune acceptables et intéressantes, mais elles ne sont pas équivalentes**

1. Vous pouvez travailler en priorité pour vous, votre position dans la Banque, votre carrière, votre traitement. Cela est parfaitement légitime.
2. Vous pouvez travailler en priorité pour votre division opérationnelle. Il y en a 120 chargées chacune d'un secteur économique important... dans une région importante... Chaque division a un programme, un budget : travailler pour sa direction est une proposition claire.
3. Vous pouvez travailler en priorité pour votre vice-président...
4. Vous pouvez travailler en priorité pour la banque elle-même. Si elle n'existait pas, il serait impossible aujourd'hui d'obtenir le consensus nécessaire pour la créer.

5. Vous pouvez travailler en priorité pour l'équipe gouvernementale avec laquelle vous serez en permanence en contact. Il s'agit de personnes de même type de formation et avec lesquelles vous jouerez un jeu complexe...
6. Vous pouvez travailler en priorité pour les statistiques économiques des pays. Comme vous le constatez, elles sont souvent largement fausses...
7. Vous pouvez travailler en priorité pour les hommes et les femmes du pays avec lequel vous discutez vos opérations de prêt. Vous serez ainsi au service des personnes affectée dans un sens ou dans l'autre par votre travail...
8. Enfin, vous pouvez choisir de travailler pour les plus pauvres parmi les habitants du pays...

**Le point capital est le suivant : l'opération de prêt qui vous est confiée, vous ne la traiterez pas du tout de la même façon et vous ne ferez pas les mêmes propositions au comité des prêts suivant que votre finalité principale sera plutôt individuelle (1), plutôt institutionnelle (4) ou plutôt celle, altruiste, du service des personnes (7).**

**Le résultat de votre travail ne dépendra pas uniquement, loin de là, de votre expertise professionnelle mais aussi de vos motivations profondes au moment où vous vous déterminerez.**

# Ethique et Morale

(Paul Ricœur, France Culture 1990)

*« Le désir de connaître une vie accomplie avec et pour les autres dans une institution juste. »*

*« L'éthique est connue par tout le monde. »*

*« La morale est indispensable, elle ne peut être que négative, l'éthique est positive et affirmative. »*

Voix de Paul Ricœur

