

Outil issu
de la recherche
appliquée
en systémique

*Forgez votre plan
stratégique - en
équipe - en moins
de deux semaines.*

Le DCA-stratégie
est une démarche
originale de
collecte et
d'analyse de
l'information
permettant de
construire une
stratégie efficace
à 3 ou 5 ans.

Un outil forgé par
le laboratoire de la
Décision - IFEAS.

10ème édition
Décembre 2010

Diagnostic Court Appliqué à la stratégie

DCA-stratégie

Mode d'emploi version 10.0



Charles-Henri RUSSON
Odile JAMES
Pierre BUFFERNE
David MULLENDER
Daniel GIGUERE

www.ifeas.org www.ifeas.eu www.ifeas.ca

IFEAS- référence BNB 2010/7704/08



INSTITUT FRANCOPHONE D'ÉTUDES ET D'ANALYSES SYSTÉMIQUES
Centre de recherche & développement en systémique appliquée.
Paris - Namur - Montréal - Lausanne - Rabat - Dakar.

Diagnostic Court Appliqué à la stratégie

DCA-stratégie : mode d'emploi

DCA-stratégie

Forger efficacement
une stratégie
à 3 ou 5 ans

Le diagnostic court appliqué à la stratégie (DCA-stratégie) est une méthode simple et rapide pour définir votre stratégie à 3 ou 5 ans.

La méthode se déroule en trois étapes : une collecte, neuf analyses et la rédaction des priorités stratégiques elles-mêmes.

Vous réunissez de six à huit personnes, une demi-journée au vert pour faire le point et tracer les perspectives possibles.

Dans un deuxième temps vous analysez ces informations sur base de neuf grilles différentes (analyse thématique, analyse managériale, analyse fonctionnelle, etc.).

Cette combinaison d'analyse - astucieuse et très rapide - vous conduit à quatre scénarios possibles pour l'avenir.

Montre en main : vous pouvez boucler le tout en trois jours. En réalité comptez avec la pression du quotidien de une à deux semaines.

Depuis plus de dix ans le « Diagnostic Court Appliqué » a rendu de solides services à des dizaines d'équipes qui y trouvent une méthode originale de collecte de l'information et une qualité d'analyse agréable, rapide et efficace.

Ce guide pratique contient tout ce qu'il faut pour animer et décoder soi-même son premier DCA-stratégie.

Plus d'information sur <http://dca-strategie.blogspot.com> ou sur www.ifeas.org, www.ifeas.eu, www.ifeas.ca.

Charles-Henri RUSSON est Professeur Affilié HEC Paris, spécialiste du management du changement, de la modélisation par scénarios et des techniques de déploiement stratégique. Chercheur associé au Laboratoire de la décision de Montréal (IFEAS Québec). Expert auprès de la Ministre wallonne de la Santé et de l'Action sociale.

Odile JAMES est Chef de Projets Afrique et sur-mesure France au CRC groupe HEC Paris. Docteur en Biologie. Spécialiste de la conduite de projet à forte composantes humaines. Elle anime la communauté de pratique des experts-dca et des utilisateurs du dca-stratégie.

Pierre BUFFERNE est Ingénieur Arts et Métiers. Project Management Officer / Directeur bureau Projets. Il coordonne le Pôle Ingénierie et Système de l'IFEAS.

David MULLENDER est Consultant spécialiste Benchmark. Il coordonne le réseau-expert de l'IFEAS Europe.

Daniel GIGUERE : conseil en organisation, spécialiste des ERP. Il coordonne le réseau-expert de l'IFEAS Amérique du Nord.

"Je m'intéresse au futur,
C'est là que je vais passer
le reste de ma vie"

Albert Einstein

Diagnostic court appliqué à la stratégie
DCA-stratégie
Guide pratique

RUSSON, Charles-Henri, Odile JAMES,
Pierre BUFFERNE, David MULLENDER et Daniel GIGUERE.

IFEAS 2005-2010 - dixième édition – licence « creative commons»



Cette licence vous permet l'utilisation et la redistribution,
commerciales et non commerciales, tant que la démarche DCA-stratégie
est transmise inchangée et, qu'avec toute utilisation ou distribution,
le crédit reste à notre nom sous la forme par exemple :
"un outil créé par l'IFEAS".

DCA-stratégie - le diagnostic court appliqué
à la définition d'une stratégie à 3 ou 5 ans.

IFEAS - Editions Scientifiques & Techniques
BNB 2010/7704/08. ISBN 978-2-7466-2092-6.
Montréal - Paris – Namur.

Informations en ligne : <http://www.ifeas.org>

Communauté en ligne : <http://dca-strategie.blogspot.com>

Achat d'autres exemplaires en ligne : <http://www.thebookedition.com/>

Forger une stratégie
à 3 ou 5 ans avec le

dca-stratégie

Diagnostic Court Appliqué à la stratégie

Guide pratique

Charles-Henri RUSSON

Odile JAMES

Pierre BUFFERNE

David MULLENDER

Daniel GIGUERE




IFEAS

INSTITUT FRANCOPHONE D'ÉTUDES ET D'ANALYSES SYSTÉMIQUES
Centre de recherche & développement en systémique appliquée.
Paris – Namur – Montréal – Lausanne – Rabat – Dakar.

Le diagnostic court appliqué à la stratégie

**Un outil simple et efficace
pour forger ou actualiser
rapidement et en équipe
une vision stratégique
pour son organisation...**





***Un outil qui aide concrètement
Depuis des années, des dizaines d'équipes
Partout dans le monde...***

Nous le constatons tous les jours : forger une stratégie permet de mobiliser ses équipes et ses ressources autour d'une vision commune de l'avenir.

Il est donc légitime d'entendre parler souvent de stratégie.

Mais bon nombre d'entreprises, d'administrations ou d'associations n'ont tout simplement pas de stratégie formalisée.

Le DCA-stratégie apporte une réponse efficace à ce manque de temps ou de disponibilité utile à la définition d'une vision stratégique : **le DCA-stratégie permet, en effet, de dégager en moins de deux semaines - avec une remarquable maîtrise du temps - une vision riche sur laquelle peuvent s'appuyer des décisions stratégiques déterminantes pour votre avenir.**

Très ouvert et méthodique, le DCA est en outre un vrai plaisir pour l'intelligence.

Avec l'aide de ce guide pratique, avancez maintenant étape par étape et dans deux semaines vous aurez votre plan stratégique dans les mains.

Bon travail.

Charles-Henri RUSSON
*Co-concepteur de l'outil
Professeur Affilié HEC Paris*

ETAPE 0 : PRESENTATION DE L'OUTIL.....	9 -
POURQUOI SE DEFINIR UNE STRATEGIE ?.....	10 -
LES APPORTS ORIGINAUX DU DCA-STRATEGIE.....	14 -
AVANT DE METTRE LES DOIGTS DANS UN SYSTEME	19 -
ETAPE 1 : PREPARER LE DCA.....	23 -
ETAPE 2 : LA COLLECTE DE L'INFORMATION.....	27 -
1 ^{ERE} COLLECTE : DECRIRE LA SITUATION ACTUELLE.....	29 -
2 ^{EME} COLLECTE : LA SITUATION FUTURE VOULUE.....	37 -
ETAPE 3 : ANALYSER L'INFORMATION	43 -
ANALYSE 1 : LA VISION A 5 ANS.....	46 -
ANALYSE 2 : L'ANALYSE DIRECTE DES DONNEES	48 -
ANALYSE 3 : COUVERTURE FORCES ET FAIBLESSES	51 -
ANALYSE 4 : L'ANALYSE THEMATIQUE.....	53 -
3 ^{EME} COLLECTE D'INFORMATION : LE CONTEXTE	57 -
ANALYSE 5 : DES RISQUES ET DES OPPORTUNITES.....	58 -
4 : DECADRER L'INFORMATION.....	61 -
ANALYSE 6 : L'ANALYSE MANAGERIALE	63 -
ANALYSE 7 : L'ANALYSE FONCTIONNELLE.....	69 -
5 : CADRER SUR UNE STRATEGIE	73 -
ANALYSE 8 : QUEL CAP TENIR ?.....	74 -
QUARANTE SCENARIOS MANAGERIAUX	80 -
CHOISIR SA DEMARCHE ALIGNEE	126 -
AVANT DE METTRE EN ŒUVRE LA DEMARCHE.....	136 -
ANALYSE 9 : LIRE A SYSTEME OUVERT	147 -
EXPLOITER LE DIAGNOSTIC SYSTEMIQUE	289 -
PLAN STRATEGIQUE ET DIAGNOSTICS CROISES	300 -
EXEMPLE INTEGRE DE DEMARCHE DCA.....	305 -
APPORTS DE LA X ^{EME} EDITION.....	321 -
TABLE DES MATIERES COMPLETE.....	323 -



Etape 0 : Présentation de l'outil

Dans un monde qui change rapidement, nous devons, nous pouvons, anticiper en équipe les différentes opportunités que nous offre l'avenir.

Reste à trouver le temps de le faire de manière organisée, utile et efficace.

Le DCA-stratégie est une démarche originale, structurée et progressive qui permet de définir, avec une équipe de six personnes et en moins de trois jours de travail, une stratégie à 3 ou 5 ans.

Cette approche développée par le Laboratoire de la Décision de L'institut Francophone d'Etudes et d'Analyses Systémiques de Montréal a en outre l'avantage de parer à quelques défauts possibles et récurrents dans nos manières de définir nos stratégies.

Il nous force à sortir de notre perception personnelle, à sortir des priorités du moment et à percevoir les tendances utiles pour l'avenir.

Une des force d'ailleurs de cet outil est sans doute de nous laisser notre rôle de décideur puisque la démarche dca-stratégie nous fournit en fin de travail au moins quatre scénarios pertinents qui nous poussent alors à de réels choix pour l'avenir.

Pour découvrir cette méthode dca-stratégie nous vous proposons simplement d'avancer étape par étape – « guide en main ».

Soulignons dès à présent quelques points essentiels à conserver en mémoire tout au long du travail que nous allons commencer dans quelques minutes.

Installez-vous bien confortablement nous allons poser le décor.

Pourquoi se définir une stratégie ?

Stratégie (Dictionnaire Larousse) : art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement vers la réalisation d'un but.

Stratégie (Théorie des jeux) : ensemble de décisions prises en fonction d'hypothèses corrélées en vue de réaliser un enjeu au travers d'objectifs transactionnels.

Stratégie (notre définition) : volonté explicite de mettre en adéquation ses ressources avec ses objectifs. Une vision de ce que l'on veut devenir. Il s'agit ensuite de décliner cette vision en actions concrètes. Etre capable de choisir parmi les priorités, les contraintes, les opportunités, celles qui sont intéressantes, essentielles et cohérentes avec notre vision stratégique. Une stratégie est donc un moyen pour se créer dans l'avenir un confort économique, un cadre managérial ambitieux et intellectuellement intéressant.

Chacun convient qu'il est aujourd'hui essentiel pour une structure économique et sociale de dégager une stratégie, de rapprocher ses moyens de ses objectifs.

Dégager une stratégie c'est se donner les ressources pour anticiper, concentrer ses moyens, mobiliser les énergies et se donner une possibilité de créer des synergies entre les acteurs.

Pourtant bon nombre d'entre nous n'ont tout simplement pas de stratégie formalisée !

Une perte de temps ?

Si rien ne change vraiment dans votre environnement économique ou social, alors évidemment, vous n'avez sans doute pas besoin de réfléchir vraiment à l'avenir. Il risque tout simplement de ressembler à votre passé.

Mais, aujourd'hui, qui peut penser raisonnablement que ses méthodes de travail, ses compétences, ses produits et ses clients seront encore les mêmes dans cinq ou dix ans...

Certains nous dirons même qui est devenu inutile de se forger une stratégie qui sera bonne à jeter dans quelques mois seulement tellement le monde aura changé.

Faisons le pari du juste milieu.

La rapidité du dca-stratégie nous permet en effet non seulement de définir un cadre clair pour unir les efforts mais, permet en outre d'actualiser cette stratégie quasiment chaque année.

Un diagnostic rapide

Tout au long du travail que nous allons faire, conservons donc en tête à la fois l'importance de définir une stratégie pour bien choisir dans les opportunités qui se présenteront à nous à l'avenir, et à la fois la volonté d'y consacrer un temps raisonnable.

Assez souvent nous aurons envie d'aller chercher de l'information complémentaire. D'ajouter des explications. De nous auto-justifier.

Conservons l'impératif de temps dans nos priorités. La démarche dca est fondée sur les principes de l'intervention brève développée largement dans les années 60 par Grégory Bateson¹ : ou bien un système est prêt à bouger ou bien il n'est pas prêt à bouger. Ce constat, vous pouvez le faire très rapidement en demandant au système de

¹ Rieber, Robert W. 2010. *The Individual, Communication, and Society: Essays in Memory of Gregory Bateson*. Cambridge University Press, Mars 11. & Wittezaele, Jean-Jacques, Claude Duterne, Mony Elkäim, et Collectif. 2008. *La double contrainte : L'influence des paradoxes de Bateson en Sciences humaines*. De Boeck, Mai 15.

bouger. S'il bouge votre stratégie sera mise en œuvre, s'il ne bouge pas il vous faudra utiliser d'autres démarches que le dca-stratégie.

Une démarche méthodique

Définir une stratégie peut se heurter à plusieurs écueils classiques :

- Où trouver le temps de mener efficacement une réflexion sur le long terme hors des urgences et de la gestion quotidienne ?
- Qui consulter ?
- Par qui commencer ?
- Comment collecter toute l'information utile ?
- Comment gérer une information suffisamment large pour bâtir une stratégie bien documentée sans se perdre dans le détail ?
- Faut-il travailler seulement sur les ratios financiers ?
- Chacun ne va-t-il pas tenter de « tirer la couverture à lui » ?
- Comment imaginer sérieusement un avenir par définition inconnu ?

Après la notion de travail rapide, abordons maintenant la notion de travail incomplet mais méthodique.

Le DCA permet en effet une récolte rapide, très sommaire mais bien structurée de l'information.

Conservons en tête que bien sûr l'information que vous allez récolter est en grande partie subjective, personnelle à chacun, qu'elle est surtout un héritage du passé et au mieux une représentation partielle de la situation présente. Il est sans doute difficile d'imaginer les ruptures futures sur la continuité passé-présent...

Le DCA-stratégie ne répond sans doute que partiellement à cette difficulté mais il permet de décadrer rapidement l'information reçue pour aller du scénario le plus proche d'aujourd'hui à un scénario beaucoup plus incongru.

Une combinaison originale de six analyses transforme en effet – par six analyses différentes et successives – les représentations et les préoccupations individuelles liées à un moment donné en une réelle réflexion commune sur le futur.

Le travail ainsi accumulé produit- en fin de démarche - un document structuré donnant non pas « la stratégie » mais un certains nombres de scénarios possibles permettant de cerner les décisions à prendre.

Formaliser dans un plan stratégique

Si le DCA-stratégie vous permet de réfléchir en équipe à votre vision de l'avenir, il vous conduit aussi à produire un plan stratégique écrit et bien structuré.

L'enjeu est ici la communication de votre stratégie.

Un plan stratégique apporte de la visibilité, de la lisibilité.

Si une stratégie traduit votre volonté d'être, en partie au moins, acteur de votre avenir, votre plan stratégique va permettre aux autres, à vos équipes, vos clients, vos partenaires industriels et financiers, vos actionnaires ou vos autorités respectives de se joindre à votre effort.

La confection d'un plan stratégique est en outre l'occasion d'un dialogue constructif, imaginatif et fondamental entre les porteurs de la structure. Il renouvelle l'adhésion, donne du sens et envoie un signal fort aux partenaires.

L'équipe IFEAS apporte avec le DCA-stratégie une aide à la définition de sa stratégie qui rend le coût d'obtention d'un plan stratégique plus raisonnable.

La mobilisation en temps, répartie sur 3 à 15 jours, augmente en outre la cohérence du travail réalisé.

Les apports originaux du DCA-stratégie

Un mot maintenant sur l'outil lui-même avant de l'utiliser.

Quand utiliser l'outil DCA ?

Pour « faire le point », améliorer le fonctionnement en équipe et, bien sûr, **définir la stratégie future d'une structure** quelle que soit sa taille.

A qui s'adresse un tel outil ?

Le DCA est particulièrement utile pour :

- les comités de direction,
- les groupes de réflexion,
- les équipes projet (même en création),
- les petites équipes orientées service,
- les « bilans de service »,
- l'évaluation partagée de son activité.

Le DCA est moins utile :

- en cas de conflits ouverts,
- pour des stratégies purement financières.

Qu'apporte réellement l'approche DCA :

L'expérimentation fait apparaître un réel gain de temps et un enrichissement de l'information.

Les équipes qui utilisent le DCA dépassent les urgences actuelles et parviennent, ensemble, à une véritable réflexion sur la durée.

Le gain de réalisme, de pertinence et de cohérence dans les priorités dégagées sur 3 ou 5 ans est largement apprécié.

Qu'y a-t-il dans le moteur de cet outil ?

Le DCA s'inspire des concepts suivants :

- brainstorming²,
- Métaplan³ et carte de pensée⁴,
- Phillips 6X6⁵,
- les doubles-contraintes⁶ et ultrasolutions⁷,
- l'analyse des risques⁸ et matrices SWOT⁹,
- l'approche systémique sur le signal faible¹⁰,
- les logiques de questionnement de l'entraînement mental¹¹.

² Technique d'animation permettant la libre association d'idées.

³ Technique d'association d'idées permettant des cadrages variés et des généralisations structurantes. www.metaplan.fr

⁴ Techniques de déclinaison organisée des idées. www.mindmanager.com

⁵ Technique de collecte d'information structurante et rapide mise au point par J Donald Phillips. http://www.pedagogie-medecale.org/vol4.4_fiche14.pdf

⁶ Concept forgé par Gregory Bateson concernant un des processus de rigidification des interactions humaines. <http://www.igb-mri.com/html/pages/biblio.shtml>

⁷ Concept forgé par Paul Watzlawick notamment dans son livre « Comment réussir à échouer » (publié en français au Seuil, 1991, Paris).

⁸ L'Institut pour la Maîtrise des Risques et la Sécurité de Fonctionnement (IMDR-SdF) / voir <http://www.imdr-sdf.asso.fr/>

⁹ Analyse SWOT pour "strengths, weaknesses, opportunities, threats " outil marketing visant à se positionner face aux dangers, aux opportunités du marché, à nos forces et à nos faiblesses ; analyse vulgarisée par Igor Ansoff.

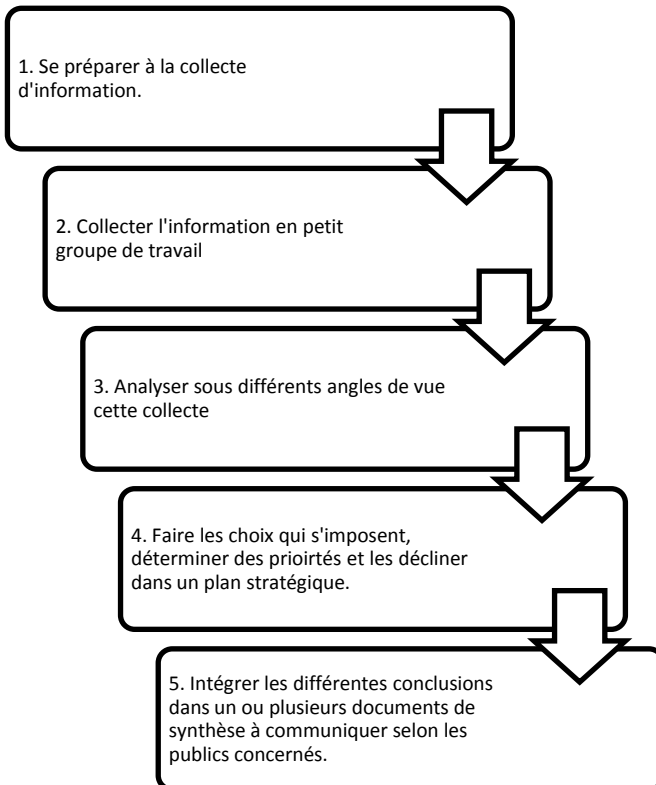
¹⁰ Concept systémicien renforcé par le développement des systèmes de veille. Le signal faible est l'annonce précoce d'une nouvelle tendance masquée par les signaux actuels forts.

¹¹ Technique de décision en groupe élaborée par Joffre Dumazedier, Bénigno Cacérés, Paul Lengrand, Joseph Rovan et utilisée par les résistants pendant la guerre de 1945 pour parvenir à décider efficacement malgré leurs différences sociales, culturelles et idéologiques.

L'équipe IFEAS y a ajouté deux outils issus de la modélisation AeSR qui seront explicités « l'analyse 5M » (paragraphe Analyse 6 : l'analyse managériale) et « la grille des 8F » (page - 70 -).

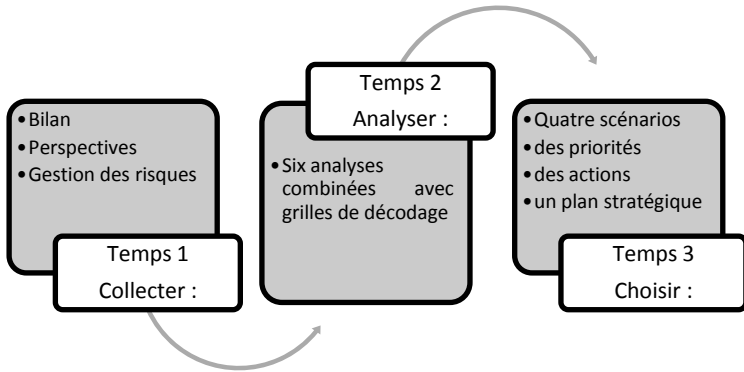
Comment fonctionne cet outil ?

Le DCA est un processus de diagnostic rapide par étapes. Il se présente sous la forme d'une succession de cinq grandes étapes de travail.



Un outil résolument simple et pratique

Le DCA fonctionne en trois temps :



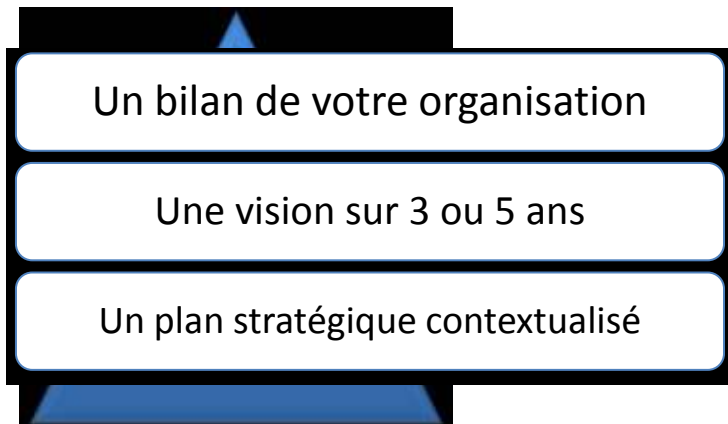
- **Temps 1 : une triple collecte** d'information (la première sur le bilan actuel, la deuxième sur les projets d'avenir et la troisième sur les risques identifiés). Ces trois collectes d'information sont organisées grâce à des post-its de couleurs. L'utilisation de post-its permet d'être directement dans l'écrit, d'homogénéiser la récolte d'information, d'équilibrer la collecte car chaque participant reçoit le même nombre de post-its. Après la récolte, les couleurs facilitent une vision d'ensemble de l'information récoltée.

- ▶ Temps 2 : **six grilles d'analyses** successives permettent d'assembler ce qui a été dit selon six perspectives bien différentes :
 - (1) analyse directe,
 - (2) couverture des forces et des faiblesses,
 - (3) analyse des dangers et des opportunités,
 - (4) analyse des thèmes dominants,
 - (5) analyse managériale,
 - (6) analyse fonctionnelle.

Les conclusions sont, à chaque analyse, légèrement différentes et complémentaires. Leur combinaison permettent de nuancer, de réfléchir et d'articuler les apports des uns et des autres de manière plus riche, plus variée que ne le pourrait un dialogue habituel entre ces personnes.

- ▶ Temps 3 : l'organisation des conclusions de ces six analyses, dans un document bien organisé, vous permet de **rédiger votre plan stratégique et de poser les choix qui s'imposent**.

En fin de démarche vous avez entre les mains :



Avant de mettre les doigts dans un système

Trois derniers points pratiques importants avant de commencer...

Se demander pourquoi on n'a pas encore de stratégie...

Nous l'avons vu, l'outil demande un minimum de confiance dans l'équipe. Une volonté en tout cas de poursuivre ensemble. Une question anodine mais très prudentielle est de se demander simplement pourquoi aujourd'hui nous n'avons pas de stratégie !

Si la réponse est de l'ordre du : « nous n'avons jamais eu le temps », « jusqu'à présent le besoin ne s'est pas fait sentir », « nous en avons déjà eu, il s'agit essentiellement de l'actualiser ou de la poursuivre par un nouveau plan stratégique »... alors utiliser une méthode efficace a du sens.

Mais si votre réponse est : « parce que certains refusent ce principe de stratégie », « parce que les équipes n'y croient pas » ... anticiper dès à présent de réelles difficultés dans la mise en œuvre du résultat qui peut éventuellement sortir de votre dca-stratégie. Un travail de sensibilisation, de conviction, de communication sera aussi déterminant que la qualité intrinsèque de votre stratégie.

Réservez un espace-temps groupé dans votre agenda

Très concrètement, avancez rapidement dans ce travail de définition.

Il est bien plus utile de prendre le temps de bien présenter, de dialoguer et d'enrichir ce premier travail avec les différentes composantes de votre organisation dès que votre première ébauche de plan stratégique sera sur la table.

Outre la demi-journée de collecte de l'information en groupe, prévoyez une journée pour transcrire l'information (au calme), une pour l'analyse et enfin une demi-journée pour la rédaction finale.

Un conseil : bloquez - dès le début - l'ensemble du temps nécessaire au programme de travail dans votre agenda. Réduisez au maximum les délais entre ces différentes phases. Donnez-vous un temps de distraction entre la transcription et l'analyse d'au moins une demi-journée mais, prévoyez un rythme soutenu de travail sur une semaine.

Produisez réellement un suivi

Pensez évidemment à bien communiquer autour de la démarche.

Si le groupe de travail peut-être discret, les participants apprécieront d'avoir un retour de leur demi-journée de travail.

Immanquablement, au-delà des six participants, suivra la question du « pourquoi je n'étais pas dans le groupe de travail ? ».

Plusieurs groupes de travail peuvent bien sûr travailler en parallèle et certaines grandes entreprises ont utilisé le dca-stratégie en parallèle dans toutes leurs branches et directions générales. Bien sûr, la démarche prend alors plus d'ampleur mais c'est dans ces grandes structures que la différence entre un travail morcelé ou une démarche méthodique apparaît le plus distinctement.

Vous trouverez sur le site de la communauté de pratique des experts-dca des exemples de plans de communication et une notice technique sur la réintégration des résultats de plusieurs DCA-stratégie en un seul plan stratégique.

N'hésitez pas à vous faire accompagner

Le DCA est un processus réellement simple. Il vous suffit de procéder pas à pas, en suivant simplement ce guide.

Toutefois, il comporte quelques grilles (managériale, swot, fonctionnelle...) qui demandent – elles - un peu plus de discernement. En cas de besoin, consultez bien sûr le site de la communauté de pratique ou envoyez, vos questions pratiques à dca-strategie@ifeas.eu.

Il peut être utile de faire un test, une expérience pilote. Tentez - si vous le pouvez - un premier essai avec quelques « complices » sur un périmètre plus mesuré, celui de votre propre service ou département par exemple.

La deuxième expérience est toujours plus aisée que la découverte en temps réel.

Dans le cas de démarches plus complexes multi-dca, multi-sites ou dans les cas où les enjeux sont importants, n'hésitez pas à vous faire accompagner.

Faites-vous accompagner par quelqu'un qui connaît l'outil et vous décharge de l'animation, vous permettant de mieux vous concentrer sur les échanges.

L'IFEAS forme et certifie des experts-dca ; vous trouverez la liste de ces conseils expérimentés pour l'animation de ces processus DCA sur le site www.ifeas.eu ou sur le blog de la communauté de pratique <http://dca-strategie.blogspot.com>.

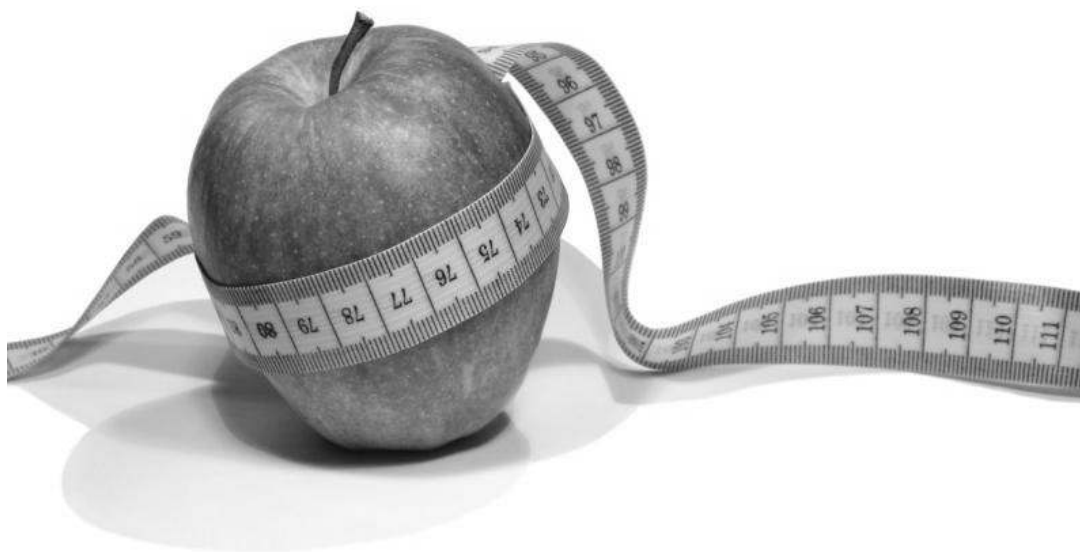
La réussite à trois ans de vos défis mérite peut-être l'investissement dans un tel accompagnement.

Il est bien sûr également possible de vous former vous-même ou de faire former un ou plusieurs membres de votre équipe à l'utilisation plus fine de l'outil.

La formation expert-dca se décompose en une formation de trois jours, la réalisation d'un dca et un mémoire écrit. Elle se donne à Bruxelles, Namur, Paris, Québec, Montréal, Rabat, Lausanne, Lyon et Dakar.

Rappelons que l'usage de l'outil est quant-à lui tout à fait libre de droit, l'IFEAS étant un centre de recherche et de formation à caractère scientifique sans but lucratif.

Etape 1 : Préparer le DCA



Les ingrédients...

Pour commencer la démarche, il suffit de préparer une demi-journée agréable au calme, propice à la réflexion autour d'une table, pour une demi-douzaine de personnes.

La réalisation d'un DCA-stratégie demande simplement que les membres de l'équipe connaissent chacun leur métier, se parlent avec un minimum de confiance et surtout désirent définir un avenir commun à 3 ou 5 ans.

Matériel nécessaire

Le principal matériel nécessaire à la collecte d'information consiste en un jeu de post-its de couleurs différentes.

Plus exactement : deux sets de 21 post-its de six couleurs différentes par participant.

Soit par exemple : 2 sets de 6 post-its jaunes, 2 x 5 verts, 2 x 4 orangés, 3 et puis 2 bleus, 2 et puis 3 roses et 2 x 1 violet par participant. Chaque participant a donc un ensemble identique de post-its couleurs¹².

Il faut en outre :

- Un local avec grand tableau, murs lisses ou grandes fenêtres sur lesquels nous pourrions coller les post-its produits par le groupe.
- Bics, marqueurs, feuilles blanches.
- Ce mini-guide pour l'animateur.
- Une minuterie, un gsm ou une montre à chronomètre,

¹² Il s'agit de construire un *Jeu symétrique d'information*. Attention : il est préférable d'adopter les couleurs reprises ici car toutes les explications de ce guide se basent sur ces différentes couleurs. Dans le cas contraire, vous aurez simplement à faire la transposition avec votre propre gamme de couleurs.

Matériel utile :

- un ordinateur pour la transcription immédiate des informations (avec un non-participant pour la prise de note.

Maintenant vous êtes prêt !

Composez le groupe de travail

La composition du groupe de travail qui va fournir l'information de base à notre réflexion est très ouverte. Le groupe peut comprendre - à tout le moins - les décideurs stratégiques ou importants de l'organisation.

Le groupe est nécessairement restreint. L'organisateur réunit idéalement six participants. Le nombre peut varier de quatre à huit par groupe. En cas de nombre plus important de participants, plusieurs groupes de six personnes peuvent travailler en parallèle.

Attention de préserver une dynamique de petit groupe, c'est essentiel pour la vitesse et l'efficacité de la démarche dont la principale caractéristique est de travailler sur l'expression spontanée des éléments d'information conscients actuellement chez les différents membres du groupe (technique proche du brainstorming).

Dans certains cas ce seront les membres du conseil de direction, ailleurs les membres du conseil d'administration ou un mélange de représentants des différentes catégories ou service de notre structure que vous réunissez autour du ou des principaux décideurs.

Il est également possible de faire des réunions par département, par région géographique ou par métier en regroupant les différents apports dans un plan stratégique général. A chaque fois, veillez cependant à bien conserver cette notion de petit groupe.

Etape 2 : la collecte de l'information



1^{ère} collecte : décrire la situation actuelle

Vous allez maintenant convoquer une première réunion pour le groupe de travail DCA.

Prévoyez une durée de réunion de 3 à 4 heures.

Présenter la démarche

Comme pour toute démarche de collaboration : plus les enjeux et les objectifs sont clairs pour les participants, plus leurs apports seront rapides, complets et impliqués.

Il convient donc de bien informer chacun avant la démarche afin qu'il puisse faire le point sur :

- le bilan qu'il fait aujourd'hui de l'organisation
- ses envies, sa vision, ses besoins pour l'avenir
- les risques et opportunités qu'il entrevoit

Prenez le temps de créer un climat détendu autour de la démarche. Notre enjeu préparer la réalisation d'un plan stratégique pour les 3 ou 5 prochaines années.

Lancez la collecte d'information

L'animateur précise l'objectif : « Que voulons-nous devenir d'ici 3 à 5 ans ? ». On peut parler de « préparer l'avenir ensemble », de « passer en revue la situation et de dégager des pistes de travail pour l'avenir ». Nous allons définir ensemble une stratégie à 3 ou 5 ans pour notre organisation ou entreprise.

Prenez le temps d'écrire la question initiale sur le tableau ou un bloc de feuilles mural.

Comment se présente la collecte d'information

Nous allons procéder par étape. Chaque étape de collecte d'information dure 6 minutes.

Pendant les six minutes, chaque participant note ses idées sur ses post-its.

Au terme des six minutes, l'animateur récolte les post-its. Il les lit rapidement avant de les coller au mur.

Consignes pour l'animateur

A chaque étape :

- L'animateur remet à chaque participant un nombre de post-its qui va varier selon les tours de table et la couleur des post-its.
- L'animateur lance alors la consigne, par exemple, « quelles sont selon vous les six principales difficultés que vous vivez aujourd'hui dans notre manière de travailler ; notez ces six difficultés sur les six post-its jaunes – une par post-it ».
- Les participants remplissent leurs post-its respectifs en recherchant l'information ou les informations demandées.
- Chaque idée est transcrite séparément sur un post-It. Chaque post-It doit comporter une et une seule unité d'information.
- L'animateur récolte les post-its de cette première couleur. Il est essentiel, pour l'équilibre de la collecte, que chaque participant rende tous ses post-its remplis et ne reçoive pas de post-its supplémentaires.
- L'animateur en lit à haute voix rapidement et sans aucun commentaire les contenus et les place au mur ou sur une vitre.
- L'animateur passe à la récolte suivante avec la distribution de nouveaux post-its d'une autre couleur selon l'ordre décrit par la méthode DCA, telle que décrite ci-après.

Consignes pour les participants

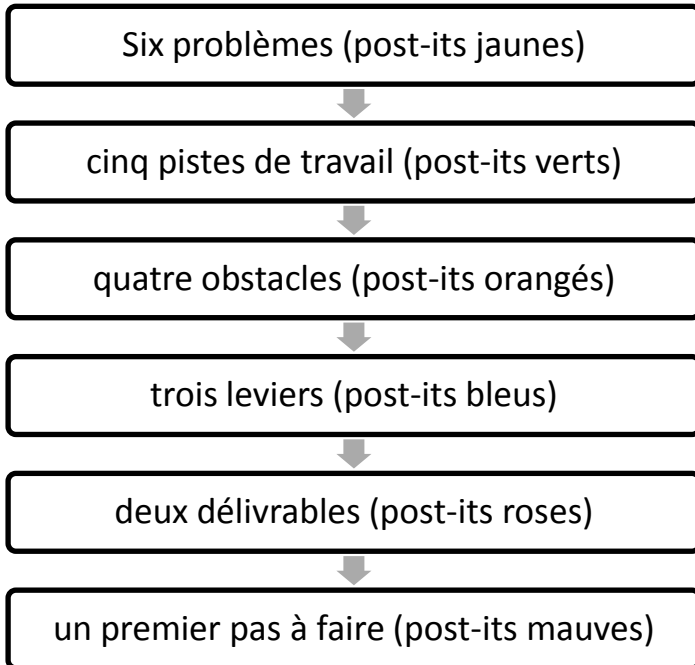
Il convient de bien dissocier une et une seule idée sur chaque post-It.

Rédigez lisiblement ! Vous serez plusieurs à relire les post-its.

Faites une phrase courte mais intelligible. Il est important que tout le monde comprenne la proposition pour la prendre en compte.

N'hésitez pas à demander à l'animateur de compléter ou de faire compléter par leurs auteurs les post-its que vous avez un peu de mal à comprendre ou qui présentent à la relecture des risques de confusion et mérite d'être précisés.

Déroulement des 6 premières séquences





Première collecte : « ce qui ne va pas ! »

6 post-its jaunes
par pers.

Séquence 1 : en six minutes maximum, identifiez 6 difficultés par rapport à votre situation actuelle, vos objectifs, missions, projets. Ecrivez chaque idée sur un des six post-its jaunes.

Six difficultés que connaît aujourd'hui la structure ?

On regroupe ici les différentes réponses dans un premier chapitre de votre plan stratégique. Nous obtenons donc un premier bilan à connotation négative de l'existant.



Deuxième collecte : « ce qu'il faudrait faire ! »

5 post-its verts
par pers.

Séquence 2 : en six minutes maximum, listez et décrivez 5 améliorations à apporter par rapport à ces difficultés ou par rapport à la situation sur cinq post-its verts.

Cinq propositions, solutions ou pistes de travail

En regroupant ici les réponses, vous créez un volet plus positif, plus constructif à votre bilan de l'existant.



Troisième collecte : « Pourquoi ne le fait-on pas ! »

4 post-its oranges
par/pers.

Séquence 3 : en six minutes maximum, identifiez pourquoi ces « excellentes » idées d'amélioration qui viennent d'être énoncées au tour précédant n'ont pas déjà été mises en œuvre. Qu'est-ce qui nous en empêche ou nous en a empêcher ? Inscrivez ces quatre obstacles sur des post-its orangés.

Quatre obstacles

Souvent plus profonds et plus durables que les problèmes, les obstacles mériteront une attention plus particulière encore de votre part.



Quatrième collecte : « Pourquoi on existe encore ! »

3 post-its bleus
par /pers.

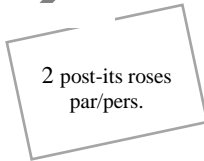
Séquence 4 : en six minutes maximum, identifiez ce qui fait que, malgré ces obstacles, nous existons encore ? Sur quoi avons-nous pu compter pour franchir ces obstacles ? Identifiez 3 leviers sur vos trois post-its bleus.

Trois leviers

Véritables ressorts de croissance et de survie de votre structure, ces leviers mériteraient d'être consolidés à l'avenir.



Cinquième collecte : « De quoi a-t-on besoin ! »



2 post-its roses
par/pers.

Séquence 5 : en six minutes maximum, identifiez et décrivez deux délivrables qui aideraient à mieux fonctionner (délivrable : un objet, toute forme matérielle, équipement, documents, locaux, procédures, vidéos, supports ...). Notez ces deux idées de délivrable sur vos deux post-its roses.

Deux délivrables : objets, logiciels, documents...

Très concret, cet apport permet de clarifier aussi les premières pistes de travail que nous relativiserons plus tard.



Sixième collecte : « Le premier pas ! »



1 post-it
mauve par
/pers.

Séquence 6 : sur un post-It mauve, en six minutes maximum, identifiez et décrivez le premier pas à faire en sortant de cette réunion. Que faudrait-il décider comme premier pas dans la bonne direction ? Par quoi « allez-vous ensemble » commencer ? Quel signal faut-il donner ? NB : c'est vous qui faites ce premier pas même si peut avoir un caractère collectif ; Comment bien votre rédaction par « je.... »

Le premier pas à faire

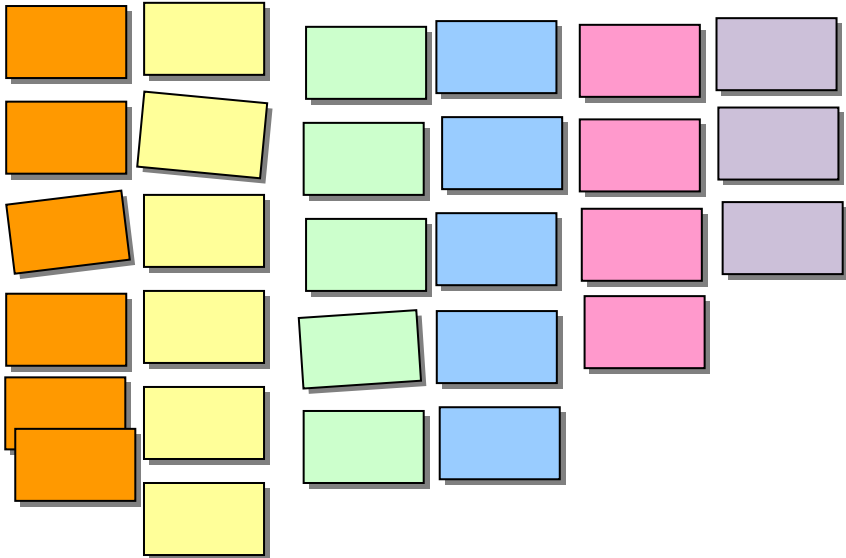
Cet apport permet de clarifier les thèmes qui devraient être directement accessibles, être traités prioritairement.

Organisez l'information

Nous avons maintenant 21 post-its par participant (soit 6 jaunes, 5 verts, 4 orangés, 3 bleus, 2 roses et 1 mauve).

Collez maintenant ces post-its sur une fenêtre ou un tableau en les regroupant par couleurs. Nous vous préconisons la disposition suivante comme étant, par expérience, la plus pratique.

Colonne des obstacles (oranges)	Colonne des difficultés (jaunes)	Colonne des pistes de travail (verts)	Colonne des leviers (bleus)	Colonne des délivrables (roses)	Colonne des premiers pas (mauves)
---------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------	---------------------------------	-----------------------------------



Regroupement que nous pourrons décoder plus loin comme suit :					
Colonne (oranges) :	Colonne (jaunes) :	Colonne (verts) :	Colonne (bleus) :	Colonne (roses) :	Colonne (mauves) :
[-] [-]	[-]	[+]	[+][+]	[A]	[A][A]
Négatif stable/socle	Négatif Meuble/surface	Positif Meuble/surface	Positif stable/socle	Accessibles	Immédiatement accessible

Numérotez chaque post-it

Choisissez un même emplacement pour cette numérotation. Par expérience, il vaut mieux indiquer ce n° en haut au milieu du post-it. En pratique donc, s'il y a 6 personnes dans le groupe il y aura 36 post-its jaunes dans la première colonne. Ils doivent être numérotés de 1 à 36. On continue alors la numérotation, ainsi de suite, pour les couleurs suivantes de manière à ce que chaque post-it soit identifié par un numéro unique.



C'est le moment idéal pour faire une pause

Nous en sommes déjà à la moitié du travail de collecte de l'information.

Pour conserver une bonne unité de travail, nous vous conseillons de faire maintenant une pause et de reprendre dans quelques minutes la deuxième série de six collectes fondée sur le même principe d'animation.

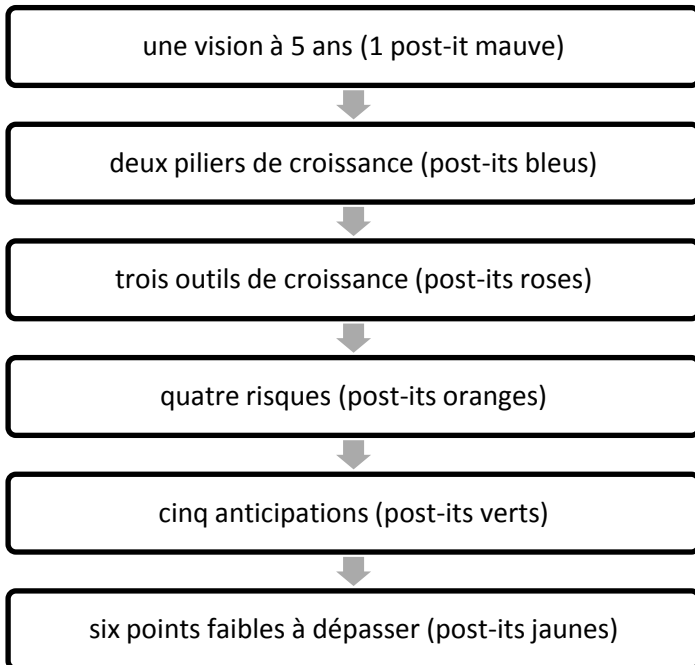
2^{ème} collecte : la situation future voulue

Nous allons maintenant passer à une deuxième collecte d'information centrée sur l'avenir. Nous allons demander au groupe de se projeter dans l'avenir.

Nous allons définir la situation dans laquelle nous aimerions réellement être d'ici 3 ou 5 ans (selon la durée choisie pour l'étendue du plan stratégique).

Nous reprenons – sur ce thème – une deuxième collecte d'information sur le même principe de 6 séquences de 6 minutes chacune ; cette fois on part de 1 post-it pour finir la collecte par 6 post-its.

Structure de la deuxième collecte d'information





Séquence 7 : visualiser ce que nous serons devenus

1 mauve
par/pers.

En six minutes maximum, identifiez sur un post-it mauve par personne ce que vous pensez que nous serons alors devenus ? Que ferons-nous ? Comment vous représentez-vous la structure ? Que fera-t-elle ? Quels seront ses clients ? Vous pouvez bien sûr ici faire un texte un peu plus long, vous avez six minutes devant vous.

Que serons-nous dans cinq ans ?

En regroupant ici les différentes réponses vous pouvez travailler la « vision » que vous avez de vous à trois ou cinq ans...



Séquence 8 : Sur quoi appuyer cette réussite ?

2 bleus
par/pers.

En six minutes maximum, identifiez sur deux post-its bleus les piliers sur lesquels nous pourrions nous appuyer pour faire durer cette réussite. (Attention ! C'est bien deux post-its bleus ici, il y a bien inversion des couleurs bleues et roses pour équilibrer la collecte).

Qu'est-ce qui fera durer cette réussite ?

Nous obtenons ici des piliers de croissance ou de développement...



Séquence 9 : outils stratégiques ?

3 roses
p/pers.

En six minutes maximum, identifiez sur trois post-its roses par personne : les délivrables, ce que nous aurons développé comme outils, habiletés, méthodes, reconnaissances, certifications, compétences, habitudes ou agilités pour rendre durable cette réussite ?

Quels outils, quelles compétences seront essentiels à la construction de cette vision ?

Vous pouvez ici renforcer votre rubrique des délivrables de tout à l'heure avec des outils concrets aidant à la croissance...



Séquence 10 : Quels risques potentiels, possibles ?

4 oranges
p/pers.

En six minutes maximum, identifiez sur quatre post-its orangés par personne : quand nous aurons réussi ce changement, à quoi devons-nous particulièrement faire attention ? Quels seront les risques encourus ?

A quels risques devons-nous nous préparer ?

Les apports ici, viendront alimenter une première réflexion sur les risques possibles, une première analyse des risques et compléter les obstacles déjà récoltés lors de la première collecte ...



Séquence 11 : Que faire face aux risques ?

5 verts
p/pers.

En six minutes maximum, identifiez sur cinq post-its verts par personne les réactions possibles pour faire face aux principaux risques identifiés le tour précédent :

Que devons-nous faire pour anticiper et faire face à ces risques ?

Les apports ici, viendront s'ajouter à la rubrique solutions, pistes de travail en termes de gestion des risques récoltées lors de la première collecte...



Séquence 12 : Points faibles à dépasser

6 jaunes
p/pers.

En six minutes maximum, identifiez sur six post-its jaunes par personne six faiblesses, six vulnérabilités :

Pour parvenir à cet objectif, six points faibles qu'il nous faudra apprendre à dépasser ?

Les apports ici, viendront s'ajouter à la rubrique problèmes, difficultés à traiter à terme...

Au terme de cette seconde récolte

Au terme de cette deuxième collecte d'information nous avons travaillé nos perspectives, les opportunités ainsi que ce qu'il faudrait développer dans l'avenir pour voir se réaliser notre vision à 3 ou 5 ans.

Regrouper les deux récoltes d'information



Nous avons mélangé l'ensemble de ces post-its et les regroupés selon la logique des couleurs après numération et transcription des contenus dans un tableur informatique de type Excel¹³.

Nous sommes maintenant prêts pour analyser la masse considérable d'information récoltée en 12 x 6 minutes...

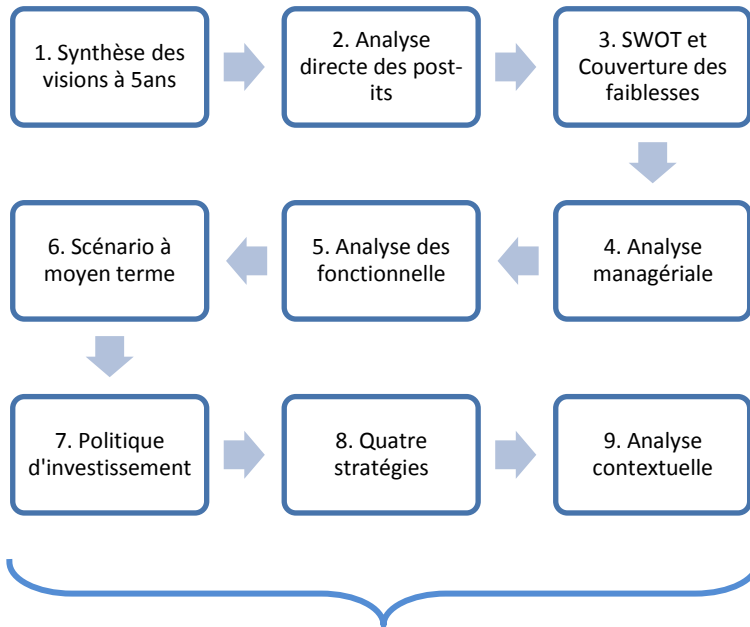
¹³ Vous trouverez sur le site web de la communauté de pratique <http://dca-strategie.blogspot.com>, différents formats de tableaux de dépouillement de type Excel.

Les principaux champs ou colonnes à prévoir pour votre tableur de dépouillement sont : <numéro de post-it>, <texte>, <thématique>, <couleur>, <5M>, <8f>.

Etape 3 : Analyser l'information



Neuf étapes dans le processus d'analyse :



Cinq livrables en fin d'analyse :

1. **Une vision à 5 ans**
2. **Une stratégie à 3 ans**
3. **Un plan stratégique avec des axes, une politique d'investissement, décliné en objectif et dans un plan d'action.**
4. **Une politique managériale à mettre en œuvre immédiatement.**
5. **Une note de contexte pour nuancer les modalités de déploiement de cette future stratégie**

L'analyse des données

Nous abordons maintenant la partie analyse de cette récolte d'information. La collecte que nous venons de faire a au moins cinq inconvénients ou faiblesses dont nous devons tenir compte :

- elle est produite par un petit nombre de personnes,
- chacun y exprime son point de vue mais ne peut exprimer que sa vision partielle des choses,
- chacun peut pour des raisons de crainte, d'incompréhension, de ressentiment ou d'enjeux plus personnels ou professionnels ne donne qu'une partie de ses informations,
- cette collecte est ponctuelle, marquée dans le temps, elle peut être influencée par un incident récent ou le climat dominant du moment,
- les informations échangées n'ont pas encore été vérifiées.

Le processus DCA s'appuie pour traiter ces biais possibles sur une combinaison de neuf analyses différents. Cette combinaison d'analyses assez complète est cependant très rapide car méthodique.

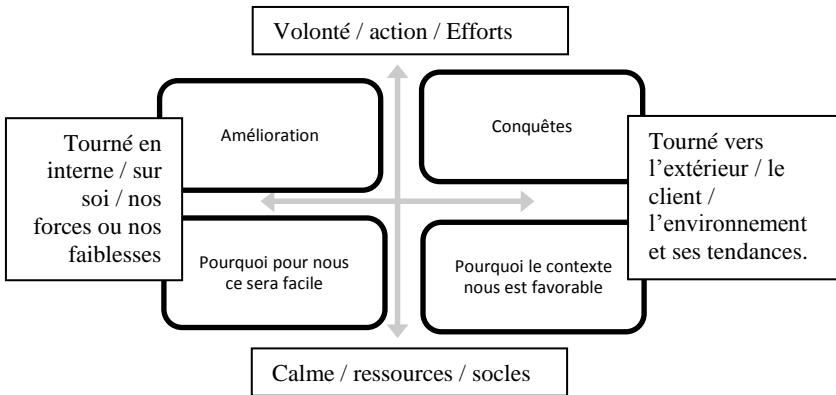
En suivant, étape par étape ce guide pratique, vous allez changer plusieurs fois de point de vue, recomposer l'information de différentes façons et la tamiser pour en fin de compte obtenir de véritables choix, différents scénarios et de véritables priorités à choisir pour l'avenir.

La conclusion du DCA est une aide à la décision, non une décision.

Le DCA synthétise des avis, repère d'éventuelles failles dans la représentation du groupe mais ne représente pas une modélisation objective de l'avenir. Il donne un cap mais ne donne pas de certitudes sur ce qui va nous arriver. Il décrit comment nous pourrions réagir (sous-réagir ou sur-réagir) mais n'établit pas - bien sûr - les événements qui vont nous arriver.

Analyse 1 : la vision à 5 ans

Commençons par récupérer tous les post-its mauves qui parlent de notre vision à 5 ans. Rédiger une synthèse si des dominantes surgissent. Répartissez leurs contenus en quatre catégories comme suit :



Décliner le tout sous forme de déclaration articulée par exemple comme suit :

- *Dans un monde qui a de plus en plus de défis managériaux et politiques à relever :*
- *dans cinq ans, IFEAS veut être encore mieux reconnu comme un centre intéressant de recherches appliquées en systémique. Un bon partenaire. Avec comme priorités d'améliorer d'ici cinq ans à la fois la publicité de nos travaux et l'étendue des réseaux de distribution.*
- *Nous pourrons nous appuyer sur la qualité reconnue de notre portefeuille actuel d'applications, auquel nous aurons ajouté d'ici cinq ans au moins deux nouveaux outils, formations et nouvelles démarches managériales.*

A vous de jouer sur base de vos six post-its mauves de la deuxième collecte.

L'important – ici - est de bien équilibrer : ce que nous affirmons vouloir, le pourquoi ce sera facile pour nous, ce que nous nous donnons comme priorités pour y parvenir et sur quel socle nous pouvons nous appuyer pour y arriver.

Des déclarations trop « guerrières » peuvent immédiatement poser la question du réalisme et des moyens.

Ouvrons dès maintenant l'écriture de notre plan stratégique



Nous vous conseillons d'ouvrir dès maintenant votre document ou plan stratégique.

Des modèles existent sur le site de la communauté de pratiques mais un simple document Word ou sur OpenOffice suffit maintenant¹⁴.

Créer après le titrage et la date, un premier chapitre que vous pouvez appeler « vision stratégique ».

Formulez-y sous forme déclarative votre première vision pour l'avenir.

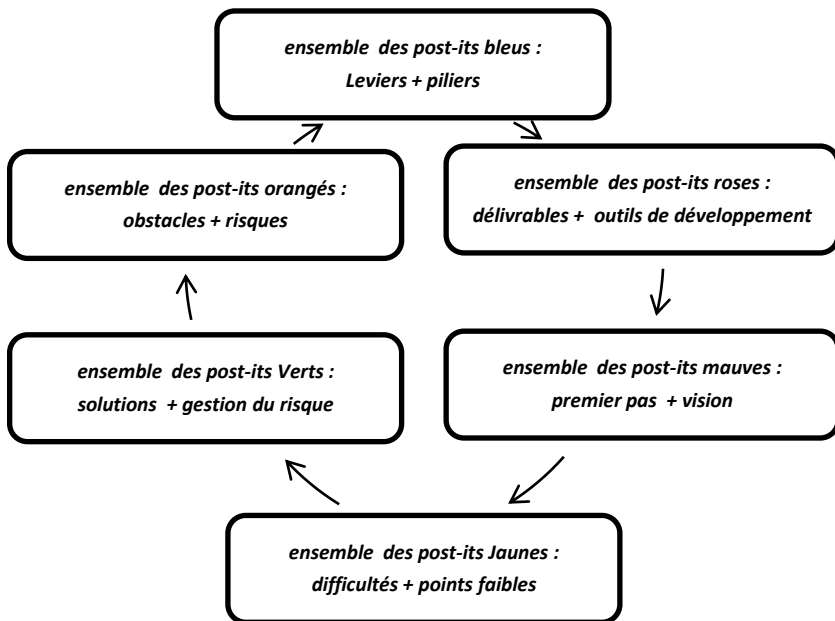
¹⁴ <http://dca-strategie.blogspot.com>

Analyse 2 : l'analyse directe des données

Nous abordons maintenant la deuxième analyse de cette récolte d'information. Nous l'appellerons « l'analyse directe ». Une analyse directe des post-its par couleurs, par exemple dans le groupe des jaunes, quelles sont les difficultés citées, etc.

Regrouper les post-its par couleurs

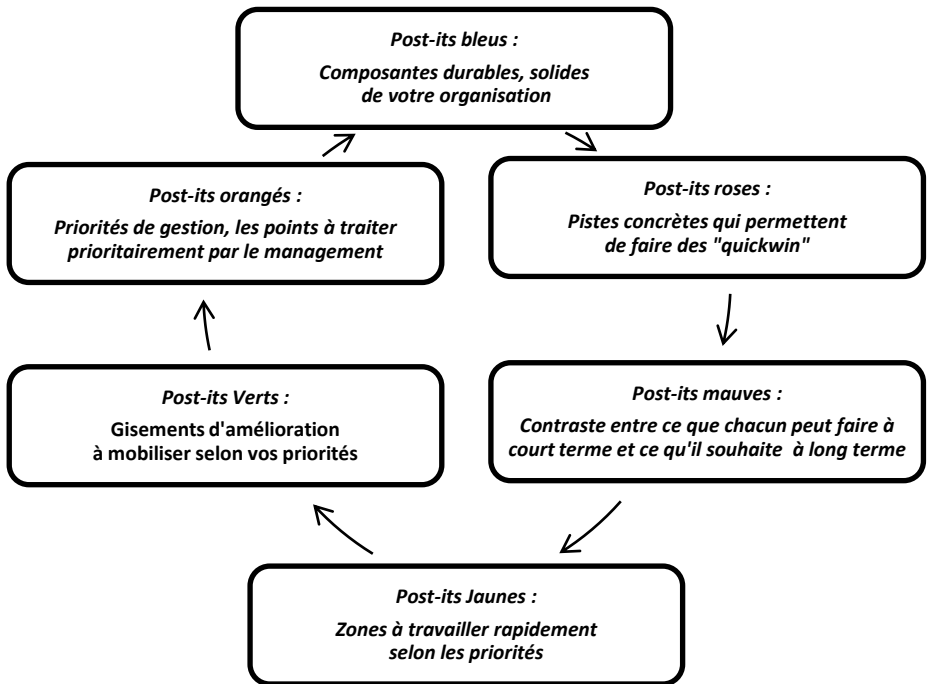
Nous regrouperons tout d'abord les post-its produits par l'ensemble des participants. Nous les rapprochons par couleurs, c'est-à-dire par nature d'information (les verts avec les verts, les jaunes avec les jaunes et ainsi de suite). Nous obtenons donc six groupes composés comme suit :



La structure de la représentation

Nous avons donc les post-its regroupés par couleur.

Couleur par couleur, nous allons trier les post-its portant sur un même thème, les regrouper et en faire une phrase synthèse. Puis nous passons à la couleur suivante. Nous avons donc pour chaque couleur, plusieurs phrases thématiques synthèse.



Intégrer l'analyse directe dans le plan stratégique

Complétez dès maintenant votre plan stratégique en ouvrant un deuxième chapitre (après la vision stratégique) sous un grand titre : « Etat des lieux »¹⁵.

<i>Catégorie</i>	<i>Type d'informations regroupées</i>
Jaunes	Regroupons maintenant tous les post-its jaunes [« difficultés » de la première collecte avec les faiblesses à dépasser » de la deuxième collecte]. Dégager les problèmes les plus souvent cités puis insérer la liste complète des énoncés de chaque post-it jaune.
Verts	Ouvrir un sous titre « Gisements d'améliorations ». Faites y la synthèse des post-its verts [solutions et gestion du risques] puis insérer la liste complète des énoncés de chaque post-it vert.
Oranges	Ouvrez un second chapitre : regroupez-y alors la synthèse des post-its oranges sous le sous-titre « Priorités de gestion » [Synthèse des post-its oranges de la première collecte « les obstacles » et de la deuxième collecte « les risques »]. Cerner les dominantes puis insérer la liste complète des énoncés de chaque post-it orange. Titrer : « Points sensibles pour l'avenir »
Bleus	« Composantes durables de développement ». Rédiger la synthèse des post-its bleus [leviers et piliers] puis insérer la liste complète des énoncés des post-its bleus.
Roses	« Des Pistes concrètes ». Cerner parmi ces pistes, des outils ou documents qui peuvent s'avérer utiles... [Synthèse des post-its roses délivrables et outils de développement] puis insérer la liste des énoncés.
Mauves	Traisons ici la partie premiers pas à faire. [Synthèse des post-its mauves]. Le lecteur doit découvrir ici les premiers pas à faire listés par les six participants ou regroupés s'il y a proximité d'idée ou d'intention entre différents apports.

¹⁵ Un document modèle au format Word est disponible soit sur le site www.ifeas.org soit sur <http://dca-strategie.blogspot.com/>

Analyse 3 : couverture forces et faiblesses

Nous abordons maintenant une troisième couche d'analyse de cette récolte d'information. Nous l'appellerons « analyse de la couverture des forces et des faiblesses ».

Nous tentons ici de cerner le niveau de couverture des « difficultés énoncées » par « solutions proposées » et vice-versa.

Il s'agit de savoir si le groupe qui définit des problèmes trouve aussi des solutions à ces problèmes.

On va donc rapprocher l'ensemble des post-its qui reprennent les difficultés ressenties et voir en quoi l'ensemble des post-its reprenant les solutions ou pistes de travail y apportent ou non une réponse.

Nous allons comparer :

- ▶ Les post-its évoquant des « difficultés ou des faiblesses » soit les jaunes et les orangés d'une part ;
- ▶ Et d'autre part les post-its évoquant des « solutions ou des forces » avec les post-its verts et bleus.

Forces	Faiblesse
Bleus (++) Verts (+)	Orangés (- -) Jaunes (-)

L'enjeu est de dégager dès maintenant des difficultés qui ne seraient pas couvertes par des solutions.

Ou de repérer des solutions qui ne répondent pas directement à un des problèmes évoqués.

Correspondances à établir

La question est : en quoi, les post-its des zones pointillées vertes rencontrent bien les difficultés évoquées par les post-its des zones pointillées orangés.

Une difficulté	
<i>Couverte</i>	Vérifier l'efficacité de la solution
<i>Non couverte</i>	Attention : tendon d'Achille

Une solution	
<i>Couvrant une difficulté</i>	Vérifier l'efficacité de la solution
<i>Sans lien</i>	Attention : intérêt de cette solution

Conclusions à tirer du niveau de couverture

Prenez maintenant votre plan stratégique et ouvrez une rubrique : Point crucial à vérifier et reprenez ici les difficultés sans solutions puis les solutions sans lien direct avec des difficultés.

Analyse 4 : l'analyse thématique

Nous passons maintenant à une analyse thématique de la collecte d'information. Cette analyse porte simplement le nom de « thématique » car on y regroupe les post-its qui présentent une ressemblance de thème, d'objet, d'acteurs, de produit, d'étape de production ou de préoccupation quelle que soit leur couleur.

Notre enjeu : établir les grandes préoccupations du moment et dégager les premiers thèmes de travail pour les trois ans à venir.

Il s'agit ici de faire surgir les priorités que devrait se fixer l'équipe dans son projet de développement, dans son futur plan stratégique.

Cerner les grandes préoccupations

Nous allons procéder à un regroupement des post-its par thèmes (quelle que soit la couleur des post-its). On va donc regrouper par similitude, objet commun ou proximité les différents post-its. Chaque auteur de post-it conserve en dernier lieu le droit de préciser le contenu de manière à faciliter ces regroupements.

Transcription des post-its

L'avantage des post-its, comme nous allons le voir dans la suite de ce travail, c'est qu'ils permettent de regrouper les idées récoltées dans des logiques différentes et ceci d'étape en étape.

A chaque étape, nous allons défaire le classement de l'étape précédente, il faut donc transcrire les groupements successifs au fur et à mesure sur papier. En utilisant les numéros des post-its, vous simplifiez bien sûr le travail de transcription tout en conservant la possibilité de revenir au tableau de correspondance entre ces numéros et les idées de chaque post-it.

Nous avons là un bon premier tour de table sous la forme d'un bilan et d'actions à mener si possible à court terme.

Processus de travail : (Phase 1) regrouper et compter

On poursuit cette opération de regroupement jusqu'au moment où l'on obtient un nombre de groupes avec lesquels il apparaît réaliste de travailler de manière opérationnelle.

On tente de faire ce regroupement jusqu'au moment où l'on obtient entre 3 et 9 groupes thématiques de post-its.

On conserve de 3 à 9 thèmes maximum.

On calcule combien il y a de post-its par thème. On classe les thèmes par ordre d'importance numérique : du plus grand au plus petit nombre de post-its regroupés. Le thème avec le plus de post-its représente donc la principale priorité évoquée par le groupe de travail et ainsi de suite jusqu'au score le plus bas.

Processus de travail : (Phase 2) transcrire et « phraser »

Nous allons pouvoir maintenant transcrire dans l'ordre d'importance chaque thème et faire une synthèse des idées des différents post-its en leur donnant du sens (créer des phrases logiques).

Ce travail doit être respectueux du sens des post-its et mérite d'être fait au moins à deux rédacteurs.

Ne consacrer cependant qu'un temps minimum à ce travail de rédaction pour le moment ; le reste de l'analyse viendra sans nul doute l'enrichir

Processus: (phase 3) tenir compte des couleurs

Dans les différents thèmes obtenus au terme de ces regroupements successifs, vous verrez apparaître des nuances parfois fortes de couleurs dans les post-its.

La présence massive de **post-its orangés et jaunes** donnera à un thème la connotation de zone difficile de travail.

A contrario la présence forte de **post-its verts et bleus** donnera à un thème une valeur de levier, de source de solutions.

Les **post-its roses et mauves** donneront un caractère plus ou moins accessible au thème : beaucoup de ces post-its signifieront que les membres du groupe concrétisent déjà bien ce qu'il y a moyen de faire pratiquement dans ce domaine. L'absence de tels post-its peut faire craindre que les participants ne voient pas spontanément de premier pas à faire dans cette matière.

Tous les équilibres de couleurs sont bien sûr possibles. Les contrastes les plus forts sont les plus intéressants.

Les couleurs des post-its seront d'une aide appréciable dans nos différents travaux de tri et d'analyse.

Il est utile de garder en mémoire la proportion des couleurs. Traduisez la par une petite phrase de synthèse du type « Thème largement considéré comme problématique par le groupe » ou « On notera l'absence de premier pas facilement accessible dans ce thème ... ».

Pour faciliter l'analyse de la couleur des post-its, nous les classerons en trois grandes familles :



Zones difficiles ou points faibles



Zones d'excellence ou points forts



Zones accessibles, mise en route facile

Transcrire dans votre plan stratégique

Chaque grande thématique dégagée peut devenir un axe stratégique. L'ensemble des post-its peut déjà vous suggérer des pistes de travail, des actions à très court terme ou à plus long terme. Vous pouvez sur base de vos zones très accessibles déterminer des actions rapides et pouvant avec les livrables avoir une très bonne visibilité¹⁶.

¹⁶ Qwickwin en anglais, visibilité en 100 jours dans le modèle 4x100 voir mthp-potentiel.blogspot.com

Vous pouvez libérer le groupe

Vous venez de réaliser l'ensemble des collectes d'information nécessaires et vous avez réalisé les trois premières analyses du contenu récolté (analyses « directe », « thématique » et « risques et opportunités »). Vous pouvez libérer les participants du groupe de travail et continuer seul l'analyse.

NB : il est bien sûr possible et souvent préférable de continuer avec le groupe si l'on s'en donne le temps. Par expérience, continuer avec une partie seulement du groupe peut même donner l'impression d'exclure plus ou moins volontairement une partie de l'équipe. Par contre être deux et se faire aider d'un consultant extérieur est appréciable dans le travail d'analyse qui va suivre.

3^{ème} collecte d'information : le contexte

Nous allons rechercher, tous ensemble, dans l'environnement, dans le contexte qui nous entoure : les « opportunités » et les « dangers » possibles pour les principales thématiques que nous venons d'établir. Il s'agit de cerner plus précisément l'influence possible de l'environnement sur notre projet d'avenir. Une analyse des opportunités et des dangers liés à notre contexte, à notre environnement.

Lister les éléments à considérer dans l'environnement

Les participants au groupe DCA vont – en relisant les grands thèmes que nous venons de définir par regroupement des post-its - lister les partenaires, interlocuteurs, acteurs intervenant ou pouvant intervenir. Pour chaque thématique, nous listerons ainsi les principaux éléments extérieurs qui peuvent avoir une influence positive ou négative sur chacune de ces enveloppes thématiques.

Réfléchir en quoi l'environnement, les concurrents, d'autres acteurs externes pourraient intervenir dans votre vision à 3 ou 5 ans.

Etablissez au maximum une dizaine voire une quinzaine d'acteurs ou d'éléments car il est difficile de concentrer son attention sur trop de points d'intérêt différents. Regroupez-les, si possible, en catégories : fournisseurs, actionnaires, services extérieurs, etc.

Transcrire dans le plan stratégique

Cerner un groupe de concurrents ou de technologies concurrentes à suivre en « veille concurrentielle » régulière.

Lister aussi quelques fournisseurs ou partenaires stratégiques.

Donnez-vous quelques priorités dans le choix de vos futurs partenaires utiles à la réussite de votre vision stratégique.

Analyse 5 : des risques et des opportunités

Une fois le listage des principaux intervenants possibles fini, nous allons tenter de détecter pour chacun de ces acteurs et, de manière plus générale, dans la collecte d'information que nous venons de réaliser, les dangers qui peuvent menacer notre avenir.

Par « danger », il faut entendre assez classiquement des sources de risques, d'incertitudes, de concurrences, de tendances défavorables ou de perturbations possibles. Une menace est d'autant plus influente dans notre représentation de l'avenir que son impact imaginé est grand et le doute à son égard profond. Ces craintes et notre évaluation des conséquences peuvent être fort exagérées ou au contraire fort sous-estimées.

Cette analyse de l'environnement - dans le cas d'une information incomplète ou fort divergente des participants - pourra nous inciter à faire une analyse de risque plus complète et plus circonstanciée auprès d'organismes spécialisés dans notre domaine d'activité.

Terminons maintenant par rechercher dans les post-its de possibles « opportunités » essentiellement les éléments exploitables à l'avenir pour réaliser notre vision. Il peut s'agir de nouvelles technologies, d'un avantage différentiel ou de nouveaux besoins qui ne sont pas suffisamment manifestes ou satisfaits pour le moment.

Transcrire l'analyse des risques et des opportunités

Ouvrez un tableau, listez les dix ou quinze principales sources d'opportunités et de dangers à trois ou cinq ans. Notez dans ce tableau les intervenants ou variables potentiellement dangereuses ou intéressantes.

Dans un deuxième tableau, reprenez les dangers et les opportunités elles-mêmes. Rédigez à partir du texte des post-its, les craintes ou les enjeux identifiés et recherchez les actions possibles dès aujourd'hui pour mieux se préparer.

Construction d'une matrice SWOT

L'analyse SWOT de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces), est une représentation fréquente dans le travail d'analyse stratégique. La grille SWOT permet de confronter d'une part : dangers et opportunités du marché, avec nos forces et nos faiblesses.

Le DCA-stratégie vous permet de la construire aisément :

<i>Forces : synthèse des post-its verts et bleu</i>	<i>Faiblesses : synthèse des post-its jaunes</i>
<i>Opportunités : synthèse des post-its roses et mauves</i>	<i>Menaces : synthèse des post-its oranges</i>

Vous pouvez l'insérer dans votre plan stratégique. Elle vous permet de cerner les menaces non couvertes par une force voire pire renforcées par une faiblesse. De même elle permet d'attirer notre attention sur une opportunité qu'une de nos forces rend accessible très facilement ou encore sur une faiblesse qui nous prive de grandes opportunités.

4 : Décadrer l'information



Sortir du discours direct

Faisons le point : avec les quatre premières analyses (« directe », « forces et faiblesses », « thématique » et « risques et opportunités ») nous avons un bon bilan de notre situation actuelle et notre vision actuelle du futur.

Mais les projets d'aujourd'hui répondent trop souvent aux problèmes d'hier et les solutions d'aujourd'hui risquent bien d'être les problèmes de demain.

Et c'est ici que réside une des faiblesses fréquentes de la réflexion stratégique: on construit souvent une vision de demain essentiellement sur ce que l'on vit aujourd'hui comme urgences, comme héritages du passé proche... il va falloir « décadrer ». Les deux analyses suivantes vont nous y aider...

Analyse 6 : l'analyse managériale

L'analyse managériale s'intéresse à : « comment gérons-nous aujourd'hui nos moyens ? » et « à quoi faisons-nous surtout attention ? ». C'est une **analyse de notre mode de management** qui vise à établir ce sur quoi nous fondons aujourd'hui nos décisions et quelles sont les éventuelles faiblesses possibles dans notre perception actuelle des priorités.

Nous allons comparer la vision que vous avez de votre structure avec une grille d'analyse managériale classique et préexistante. En classant les post-its dans cette nouvelle grille nous verrons :

- Les domaines managériaux où notre réflexion est dense, où l'on retrouve beaucoup de post-its.
- Les domaines managériaux qui retiennent moins notre attention et où l'on trouve peu de post-its.

Analyse managériale : mode d'emploi

Nous allons distribuer les post-its dans cinq grandes préoccupations que « devrait avoir tout manager », « cinq questions que nous nous poserions si nous arrivions dans un autre service » à savoir :

- Que fait-on ici ? Quelle est la mission de la structure ?
- Qui sont les hommes qui travaillent à cette mission ?
- Quelles équipements et méthodes utilise-t-on ?
- Quels sont les grands équilibres financiers ?
- Qui décide de quoi ici ?

La grille des 5M¹⁷

Nous allons classer nos post-its en cinq grandes catégories :

Pourquoi cette structure existe-t-elle ? Que devons-nous produire ? Quels sont nos produits, nos services, les délivrables que reçoit clairement en main le client ? A quoi servons-nous ? Quel acte ou texte légal fonde notre action ? Qui sont nos clients ? De quoi ont-ils besoin ? Que leur livre-t-on ? Quels sont nos objectifs de vente ? Quelles améliorations ou évolutions faut-il donner à nos produits ou services ? Que ne faisons-nous pas et que nous devrions ou pourrions faire ? Nous allons regrouper toutes ces questions qui concernent le produit, la mission ou le client dans une catégorie que nous allons dénommer « **Mission/Market** »

De même :

« **Man/Ressources humaines** » regroupera tout ce qui concerne les hommes et les femmes qui concourent à la réalisation de cette mission. Leur nombre en suffisance, leurs compétences, leurs motivations, leurs consciences professionnelles...

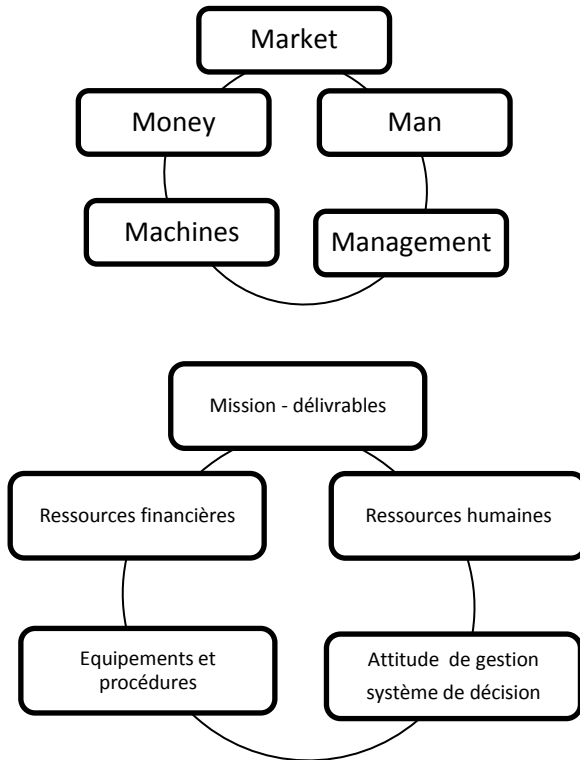
La notion de « **Machines** » concernera l'équipement, les locaux, les machines, le matériel, sa qualité, sa quantité, son âge, sa précision, etc. On inclut ici les machines et la manière dont elles sont organisées. On retrouvera ici aussi tout ce qui concerne les procédures, méthodes, consignes de fabrication et de maintenance.

« **Money** » reprendra tout ce qui concerne le budget, l'argent, les ratios financiers.

« **Management** » couvrira les questions « qui décide ici, de quoi, jusqu'où et sur base de quelle information ? ». On y retrouve l'organigramme, la manière de décider, la cohérence de management, la gestion de la responsabilité, la cohérence des décisions, leurs suivi et contrôle ainsi que le système d'information qui aide à préparer, prendre et suivre les décisions.

¹⁷ Outil issus des travaux de modélisation AeSR - Russon, Geeraets et Leemans – Ifeas 1990 – aesr-système.blogspot.com

Grilles des 5 M



Quelques composantes de la Grille des 5 « M »

Market : marché → produits et clients

- Part de Marché
- Cycle de vie produit
- Canal de distribution
- Qualité perçue du produit
- Positionnement du produit

Man : ressources humaines

- Quantité / effectif, surcharges
- Qualité / compétences, savoir-faire
- Cohérence / entre âges, cultures, statuts
- Motivation / implication de soi
- Ethique / professionnalisme

Machines : + locaux, procédures, ...

- Milieu de travail
- Equipement et machines
- Matières premières et composants
- Méthodes et procédures de travail
- Consignes et information de production

Money

- Liquidité, trésorerie
- Structure des coûts, rentabilité, marge
- Gestion des risques financiers
- Valeur ou utilité ajoutée

Management

- Qui décide (système de signatures...)
- Quoi (montant, étendue des délégations,...)
- Quand (vitesse de décision, suivi, ...)
- Comment (circuit de mise en œuvre...)
- Evaluation (migration vers la valeur...)

Compter, transcrire et « phraser »

Nous allons pouvoir - pour chacun des 5M - compter le nombre de post-its par catégorie, transcrire pour chaque catégorie le nombre de post-its. Dans un deuxième temps, faites une synthèse des idées des différents post-its en leur donnant du sens (créer des phrases logiques). Ce travail doit tenir compte du sens que peuvent prendre maintenant certains des post-its. Cette traduction en mots mérite d'être faite au moins à deux. Vous avez maintenant dans votre dossier de travail tout ce qui concerne la mission (Market), les ressources humaines (Man), les équipements et méthodes de travail (Machines), les finances (Money) et le système de décision local (Management) du moins la perception croisée que l'équipe en a.

La notion de zone faible d'analyse

Au tableau ou au mur, nous visualisons rapidement les proportions de post-its par catégorie.

Vous allez sans doute remarquer que certains des « M » auront attiré plus de post-its que d'autres.

La grille des 5M nous permet de voir les champs de management qui attirent le plus l'attention, la réflexion et les propositions du groupe. Des domaines de forte préoccupation et de plus faible préoccupation. On peut espérer qu'à l'avenir, si une difficulté apparaît dans des domaines managériaux de forte préoccupation, l'équipe de décideurs y sera attentive. Nous appellerons ces champs managériaux très présents dans les esprits des « signaux forts ».

Par contre, si un dysfonctionnement naissait dans un champ de faible préoccupation managériale, il se pourrait que les décideurs ne perçoivent pas aussi vite et aussi clairement les difficultés à venir dans ces matières. Pour le stratège, il s'agit ici de faiblesses très préoccupantes, de zones d'ombres qui doivent retenir l'attention. Nous appellerons ces champs managériaux peu présents dans les esprits aujourd'hui des « signaux faibles ».


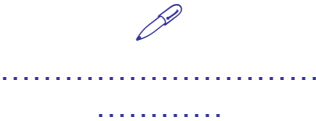
Nous allons prêter une attention toute particulière à ces signaux faibles en termes de stratégie.

Etablir les signaux forts et faibles

Nous allons maintenant prendre note des signaux fort et faible de notre analyse pour nous en souvenir tout à l'heure.

Le signal fort est la catégorie des 5M (mission, man, money, machine ou management) qui a reçu le plus de post-its (ou les scores supérieurs ex-æquo).

Le signal faible, la catégorie de ces 5M (ou les catégories ex-æquo) qui en a reçu le moins.

Mon ou mes signaux forts, c'est...	Mon ou mes signaux faibles, c'est...
	

Analyse 7 : l'analyse fonctionnelle

Après l'analyse managériale voici la dernière analyse que nous allons appliquer à nos post-its : l'analyse fonctionnelle.

Nous répondrons ici à la question « comment fonctionnons-nous ? ». Il s'agit ici d'une analyse de notre mode de fonctionnement. Notre but : valider notre domaine de compétences et cerner d'éventuelles faiblesses dans notre organisation elle-même.

Passer du managérial au fonctionnel

L'analyse managériale nous donne une idée de l'équilibre de la représentation du groupe de réflexion en termes de grands champs de préoccupations (les 5M). Elle fait apparaître des signaux forts et faibles dans la réflexion actuelle du groupe. L'enjeu maintenant, au-delà de nos préoccupations, est de cerner, d'appréhender notre fonctionnement réel.

C'est un peu comme si l'analyse managériale nous révélait « où nous portons le regard », tandis que l'analyse fonctionnelle va mettre en exergue « ce que font nos pieds » pendant ce temps.

Pour réaliser cette description rapide et schématique de notre fonctionnement nous avons opté pour la grille dite des 8F¹⁸ issue elle aussi des travaux des équipes de l'Institut Francophone d'Etudes et d'Analyses Systémiques.

¹⁸ Russon CH, Leemans D & Brepoels D.: « Séminaires analyses fonctionnelles », Notes de séminaire. Alphatec. Paris. 1998. – Notice technique IFEAS. 1998.

Les 8 groupes fonctionnels

Nous allons cette fois redistribuer nos post-its en huit grands groupes « fonctionnels » :

1	Fonction Production	Capacité à produire. Tout ce qui concoure directement à la production.	Délivrables, produits, services
2	Fonction Information	Pour produire, il faut avoir un certain nombre de consignes. Ensemble des informations à destination de ceux qui doivent produire.	Consignes, méthodes, informations
3	Fonction Contrôle	Durant la production, il faut comparer la production avec les consignes.	Conformité
4	Fonction Régulation	En cas de non-conformité, capacité à revenir à la normale, revenir à une production conforme.	Correction
5	Fonction Coordination	Dans le cas où la régulation locale ne fonctionne pas, capacité à détacher momentanément des ressources supplémentaires ou plusieurs équipes ponctuellement.	Renforts ponctuels de ressources
6	Fonction Organisation	Capacité d'affecter et de changer les affectations de ressources de manière durable.	Distribution durable des ressources
7	Fonction Evaluation	Capacité de juger des apports relatifs de différentes formes d'organisation des ressources pour choisir la plus intéressante.	Valoriser les ressources
8	Fonction Orientation	Prévoir l'avenir, s'orienter utilement et enrichir les différentes formes d'organisation afin de rechercher les adéquations futures les plus intéressantes.	Préparer les évolutions futures

Regroupement fonctionnel

Notez quelques regroupements moins évidents *a priori* :

Production = machines, produit, mains d'œuvre, vente, client, technologie, etc.

Information = formation, mise au poste, consignes de production, normes, savoir-faire, bon de commande, etc.

Contrôle = jauge, contrôle qualité, mesure, tests de conformité, essais, cachets, examens scolaires, etc.

Régulation = capacité à gérer les problèmes, conditions de vente, marge de négociation, alternatives, gestion des écarts, des erreurs, climat de confiance, etc.

Coordination = capacité de déplacer temporairement des travailleurs, des équipements ou des budgets pour assurer un retour à la normale, couplage, équivalence entre moyens de production, planning, etc.

Organisation = affectation durable des ressources à différentes productions, réorganisation, changement dans les moyens de production, etc.

Evaluation = analyse de la valeur, bilan de projet, ratios financiers dont le ROI (retour sur investissement), recherche de l'utilité ajoutée, réflexion sur les enjeux, etc.

Orientation = veille, réseaux, colloques, recherche et développement, études de marché, modélisations, etc.

Fonction forte ou faible

Nous voyons au terme de notre travail de regroupement apparaître ici aussi :



- ▶ une fonction forte recueillant le plus de post-its
- ▶ une fonction faible affichant le moins de post-its.

Transcrire l'analyse fonctionnelle dans la documentation

Nous transcrivons à notre tour, pour chacune des huit fonctions :

- Le nombre total de post-its pour chaque fonction.
- L'équilibre de couleurs que nous traduisons par une phrase synthèse.
- Les principaux thèmes évoqués et faisons une synthèse en quelques phrases logiques.

transposez enfin dans votre document un tableau dans lequel vous noterez la fonction forte (celle qui a reçu le plus de post-its ou les ex-æquo). Notez également la fonction faible (celle ou celles qui en a reçu le moins).

Ma ou mes fonctions fortes, c'est...	Ma ou mes fonctions faibles, c'est...
<div style="text-align: center;">  </div> <p>.....</p> <p>.....</p>	<div style="text-align: center;">  </div> <p>.....</p> <p>.....</p>

5 : Cadrer sur une stratégie



Analyse 8 : quel cap tenir ?

La question qui se pose, maintenant que nous avons une vision stratégique, des axes thématiques prioritaires et une analyse des risques et des opportunités, c'est quel est le cap à prendre pour aller vers la vision voulue, en tenant compte des grands axes à suivre et en minimisant les risques et en augmentant les opportunités en chemin.

C'est en croisant les analyses fonctionnelles et managériales que nous allons maintenant tenter de définir un cap que les dirigeants de l'entreprise pourront tenir dans les 3 ou 5 ans à venir pour avoir un maximum de chances de voir se réaliser leurs visions stratégiques.

Croiser les visions managériales et fonctionnelles

L'analyse managériale nous a fourni une vision plus ou moins complète concernant notre marché, nos produits, nos clients, notre équipe, notre équipement, notre gestion financière et notre manière de gérer.

Outre les pistes correctives que l'analyse peut nous suggérer dès la première lecture, nous avons aussi retenu les zones où notre attention managériale et fonctionnelle est la plus faible et la plus forte. Nous avons ainsi obtenu un signal fort et faible dans notre vision plus ou moins « équilibrée » des priorités auxquelles nous prêtons attention dans la gestion quotidienne.

L'analyse fonctionnelle nous a permis de faire de même avec notre mode de fonctionnement. Nous en conservons une fonction forte et une fonction faible.

Nous allons maintenant associer signal fort et faible à la fonction forte et faible pour obtenir notre « diagnostic court autonome ».

C'est ce diagnostic rapide qui va nous permettre de dépasser le contexte actuel pour poser les bases de la stratégie à plus long terme qui nous convienne.

Une action du management qui soit alignée, facilitatrice, complémentaire aux tendances de l'environnement ou des aspirations et de la mobilisation des cadres et des équipes. Ne pas faire la même chose mais donner une impulsion fédératrice, de plus longue durée et fondatrice de la vision stratégique souhaitée.

Différencier plan stratégique et plan d'action

Il est essentiel, à présent, de bien définir la différence entre un plan d'action et un plan stratégique.

Le plan d'action indique des actes à faire (qui fait quoi, quand, etc.). Une sorte de catalogue décliné en actions, avec des délais, des moyens et une répartition entre responsables.

La stratégie indique, quant à elle, une attitude constante à conserver dans la gestion de nos moyens pour donner vie à plus long terme à la vision que nous souhaitons bâtir, quels que soient les incidents que nous allons rencontrer ou les actions ponctuelles que nous avons prévues de mener.

La stratégie est un cap. L'action un coup de rame dans l'eau.

Il s'agira, à chaque fois, de se demander « que faut-il faire dans ce cas pour conserver le cap vers la situation future désirée ? Ramons-nous dans le bon sens ? ».

Si le plan d'action liste les actes à faire d'année en année, le plan stratégique indique, lui, sur une période de plusieurs années, l'attitude qu'il faut maintenir au travers de tous les actes pour dégager jour après jour, décision après décision, une cohérence durable.

Stratégie et quotidien

La stratégie est donc une constance que l'on va tenter d'imprimer dans la plupart de nos actes et dans chacun des choix que nous allons poser au quotidien.

Plus nos décisions ponctuelles seront cohérentes avec notre vision stratégique, plus nous nous rapprocherons rapidement de l'objectif poursuivi à long terme.

La stratégie est donc une priorité que l'on se rappelle dans la complexité de notre environnement.

Un cap à tenir pour réussir à relever un défi de plus grande envergure que ceux de la gestion quotidienne. Il s'agit de « sortir la tête du guidon » pour anticiper les mouvements de la route devant nous.

Il s'agira à l'avenir de mobiliser une partie de nos forces sur des actions identifiées comme prioritaires, là où l'urgence et l'actualité nous amènent à repousser ces travaux de fonds au lendemain.

Nous allons donc devoir décider d'une stratégie sur base d'une analyse plus large que les seuls critères du moment.

Il s'agit de sortir de la tyrannie de l'urgence pour poser les fondations d'une réalité à venir qui n'est encore qu'un projet.

Une démarche managériale complémentaire

Dans notre progression nous avons déjà ajouté à notre plan stratégique :

- Une vision stratégique
- De 3 à 9 axes stratégiques (thématiques dominantes)
- Une analyse des risques et des opportunités
- Les faiblesses et forces de notre management (5M)
- Les faiblesses et les forces de notre fonctionnement (8F)

Nous allons maintenant tenté de dégager la démarche managériale qui sera fondatrice de la vision souhaitée à 3 ans.

Si les axes stratégiques et les plans d'action qui en découlent font remonter de la participation, des actions, des contributions de partout dans l'entreprise au service de la stratégie (logique de « bottom-up »¹⁹), il s'agit maintenant de cerner les apports de la Direction générale, des décideurs (logique de « top-down »²⁰) à cette même stratégie.

L'idée clef ici est d'être complémentaire aux efforts de type bottom-up. Pourquoi refaire en « haut », ce qu'une équipe « sur le terrain » propose déjà de prendre en charge ?

La définition d'une stratégie est en effet l'occasion rêvée de réaligner tous les efforts de l'entreprise dans un même cap. De croiser les initiatives, d'enrichir les idées des uns par les apports des autres.

¹⁹ Bottom-up (en) : « de la base vers le sommet » – approche de type participative, qualitative ou par objectifs distribués – les informations remontent des opérateurs vers le sommet de la pyramide hiérarchique.

²⁰ Top-down (en) : « du sommet vers le bas » - approche de type directive, rapide, diffusion d'ordre et forte centralisation des actions – les informations descendent de la direction vers les niveaux inférieurs de la pyramide hiérarchique.

Entrer dans cette logique complémentaire de collaboration entre niveaux hiérarchiques, entre services et département, est un facteur durable de connaissance et de reconnaissance des uns et des autres au sein de votre organisation.

Il convient donc que la direction général montre l'exemple en termes de « complémentarité ».

On sait en outre que les efforts de type « bottom-up » fonctionnent bien face aux urgences et aux problèmes évidents pour les équipes. La mobilisation des équipes a tendance à s'épuiser dans la durée, à être moins encline à aborder des problèmes plus structurels et ne porte généralement en fin de compte que sur une partie limitée seulement de l'organisation.

Pour soutenir les motivations, traiter les problèmes plus structurels et agir sur l'ensemble de la structure, la direction générale peut et retrouve une légitimité certaine à dégager une démarche propre qui concoure à la réussite de la stratégie.

C'est ce rôle plus dans la durée, le global et le complémentaire de la direction générale que nous allons maintenant tenter de cerner.

Une démarche managériale plus structurelle

Nous allons donc, pour tenter de définir la démarche managériale la plus alignée possible avec notre vision, utiliser le croisement entre signaux forts et faibles de la grille des 5M et des 8F.

Quatre combinaisons sortent directement de ce croisement :

- A. Signal managérial (M) fort / fonction (F) forte
- B. Signal managérial (M) faible / fonction (F) forte
- C. Signal managérial (M) fort / fonction (F) faible
- D. Signal managérial (M) faible / fonction (F) faible

Exemple 1 :

Si au terme de votre analyse managériale vous obtenez « Man » comme point faible et « Machines » comme point fort et, qu'en même temps au terme de votre analyse fonctionnelle vous obtenez « Information » comme point faible et « contrôle » comme point forts ; vous obtenez les quatre combinaisons suivantes :

- A. M fort (M+) : **Machines** / F forte (F+) : **Information**
- B. M faible (M-) : **Man** / F forte (F+) : **Information**
- C. M fort (M+) : **Machines** / F faible (F-) : **contrôle**
- D. M faible (M-) : **Man** / F faible (F-) : **contrôle**

Ou encore dans un deuxième exemple :

Si au terme de votre analyse managériale vous obtenez « Money » comme point faible et « Man » comme point fort et, qu'en même temps au terme de votre analyse fonctionnelle vous obtenez « coordination » comme point faible et « production » comme point forts ; vous obtenez les quatre combinaisons suivantes :

- A. (M+) : **Man** / (F+) : **production**
- B. (M-) : **Money** / (F+) : **production**
- C. (M+) : **Man** / (F-) : **coordination**
- D. (M-) : **Money** / (F-) : **coordination**

Chaque combinaison attire notre attention sur des points particuliers. Nous avons dans notre deuxième exemple :

- A. La combinaison : Man-production
- B. La combinaison : Money-production
- C. La combinaison : Man-coordination
- D. La combinaison : Money-coordination

Soit quatre démarches managériales intéressantes portant chacune le nom de la combinaison :

- Démarche 1 : « Man-production »
- Démarche 2 : « Money-production »
- Démarche 3 : « Man-coordination »
- Démarche 4 : « Money-coordination »

Pour chacune de ces quatre démarches nous avons défini un peu plus précisément ce que recouvrait cette appellation. Nous avons donc décrit 40 démarches possibles issues du croisement entre les 5M et les 8F.

La bibliothèque des quarante démarches de management

		Scénario stratégique	page
Market	Production	Volume des ventes, distribution, massification, standardisation	- 81 -
	Information	Faire connaître vos produits, connaître mieux vos clients	- 82 -
	Contrôle	Contrôle qualité, quantité, fiabilité des produits	- 83 -
	Régulation	Service après-vente, professionnalisation, contractualisation	- 84 -
	Coordination	Flexibiliser les produits proposés, diversifier l'offre, gamme	- 85 -
	Organisation	Plus simple, plus de rendement, plus centré sur le client	- 86 -
	Evaluation	Plus de marge, réduire les coûts, migrer vers la valeur	- 87 -
	Orientation	Innover, veille concurrents, faire évoluer l'offre, nouveautés	- 88 -
Man	Production	Mobiliser plus, augmenter la productivité, entraîner, former	- 89 -
	Information	Améliorer la qualification et la connaissance des opérateurs	- 90 -
	Contrôle	Rigueur, autocontrôle, grilles et outils de mesure, normaliser	- 91 -
	Régulation	Gestion des tensions dans l'équipe, team building, dialogue	- 93 -
	Coordination	Interchangeabilité des opérateurs, mobilité, couplage poste	- 94 -
	Organisation	Réfléchir la répartition des effectifs et les affectations	- 95 -
	Evaluation	Évaluer autrement le potentiel de vos ressources humaines	- 96 -
	Orientation	Des perspectives, des plans de carrière, RH prévisionnelle,	- 97 -
Machines	Production	Capacité de production, productivité, temps d'utilisation	- 99 -
	Information	information de production, consignes, formations au poste	- 100 -
	Contrôle	Contrôle de production, métrologie, audit, système qualité	- 101 -
	Régulation	Maintenance, fiabilité, gestion des écarts, temps de dépannage	- 102 -
	Coordination	Flexibilité des filières de production, planning de production	- 103 -
	Organisation	Rendement des lignes de production, supply Chain	- 104 -
	Evaluation	Coût d'obtention, outils et pratiques intéressantes	- 106 -
	Orientation	Évolution des méthodes et des technologies	- 107 -
Money	Production	Faire du chiffre, vendre, démultiplier sa part de marché	- 108 -
	Information	Suivi comptable, information financière, tableaux de bord	- 109 -
	Contrôle	Contrôle des coûts, audit, systèmes de signature, sécurité	- 110 -
	Régulation	Trésorerie, cycles financiers, capacité de négociation	- 111 -
	Coordination	Éclatement des investissements, morcellement, prévisions	- 112 -
	Organisation	Refondre les budgets, réfléchir aux affectations actuelles	- 113 -
	Evaluation	Cerner les centres de profits, mettre des euros sur les choix	- 114 -
	Orientation	Migration vers la valeur, nouveaux modèles économiques	- 115 -
Management	Production	Améliorer la vitesse et la précision des décisions. Leadership.	- 116 -
	Information	Mieux informer des décisions prises. Culture de la confiance.	- 117 -
	Contrôle	Plus de suivi. Des conditions de réussite mieux définies.	- 119 -
	Régulation	Leadership. Des décisions plus rapides. Gestion de problèmes.	- 120 -
	Coordination	Décloisonner, intelligence collective. Des réunions efficaces.	- 121 -
	Organisation	Clarté des rôles. Structure de décision stable et efficace.	- 122 -
	Evaluation	Décider sur la valeur. Re-prioriser. Recherche de sens.	- 123 -
	Orientation	Gestion prévisionnelle. Organisation apprenante.	- 125 -

Quarante scénarios managériaux

- Scénario 01 : Market – Production voir page - 81 -
- Scénario 02 : Market – Information voir page - 82 -
- Scénario 03 : Market – Contrôle voir page - 83 -
- Scénario 04 : Market – Régulation voir page - 84 -
- Scénario 05 : Market – Coordination voir page - 85 -
- Scénario 06 : Market – Organisation voir page - 86 -
- Scénario 07 : Market – Evaluation voir page - 87 -
- Scénario 08 : Market – Orientation voir page - 88 -
- Scénario 09 : Man – Production voir page - 89 -
- Scénario 10 : Man - Information voir page - 90 -
- Scénario 11 : Man - Contrôle voir page - 91 -

■	
■	Scénario 12 : Man – Régulation voir page - 93 -
■	Scénario 13 : Man - Coordination voir page - 94 -
■	Scénario 14 : Man - Organisation voir page - 95 -
■	Scénario 15 : Man - Evaluation voir page - 96 -
■	Scénario 16 : Man – Orientation voir page - 97 -
■	Scénario 17 : Machines - Production voir page - 99 -
■	Scénario 18 : Machines - Information voir page - 100 -
■	Scénario 19 : Machines - Contrôle voir page - 101 -
■	Scénario 20 : Machines - Régulation voir page - 102 -
■	Scénario 21 : Machines - Coordination voir page - 103 -
■	Scénario 22 : Machine - organisation voir page - 104 -
■	Scénario 23 : Machines - Evaluation voir page - 106 -
■	Scénario 24 : Machines - Orientation voir page - 107 -
■	Scénario 25 : Money - Production voir page - 108 -
■	Scénario 26 : Money - Information voir page - 109 -
■	Scénario 27 : Money - Contrôle voir page - 110 -
■	Scénario 28 : Money - Régulation voir page - 111 -
■	Scénario 29 : Money - Coordination voir page - 112 -
■	Scénario 30 : Money - Organisation voir page - 113 -
■	Scénario 31 : Money – Evaluation voir page - 114 -
■	Scénario 32 : Money - Orientation voir page - 115 -
■	Scénario 33 : Management - Production voir page - 116 -
■	Scénario 34 : Management - Information voir page - 117 -
■	Scénario 35 : Management - Contrôle voir page - 119 -
■	Scénario 36 : Management - Régulation voir page - 120 -
■	Scénario 37 : Management – Coordination voir page - 121 -
■	Scénario 38 : Management - Organisation voir page - 122 -
■	Scénario 39 : Management - Evaluation voir page - 123 -
■	Scénario 40 : Management - Orientation voir page - 125 -

Scénario 01 : Market – Production

(a) Votre dysfonctionnement touche à vos méthodes de vente. Votre point sensible et vos leviers de développement sont sans doute dans le volume des ventes, la distribution, la massification et la standardisation de votre production.

(b) Pour réussir, vous allez surtout devoir vendre plus, plus rapidement et plus facilement.

(c) Votre priorité : augmenter vos volumes de ventes et votre productivité.

(d) Pistes de travail utiles :

- de vendre plus vite,
- d'approfondir vos études et réflexions marketing,
- d'augmenter vos capacités de production,
- de simplifier les produits ou du moins leurs processus de réalisation,
- de standardiser et réduire la gamme de produits,
- de revoir votre réseau de distribution,
- d'augmenter votre effort de publicité et de promotion,
- de gérer vos stocks au plus juste.

(e) Culture à développer : il sera stratégique de remplacer la réflexion sur le produit qu'elle soit technique, commerciale ou financière par une réflexion sur les besoins du marché. Il va être stratégique d'occuper une part de marché plus visible tout en réduisant la complexité de fabrication de vos produits ou simplifier la délivrance de vos services

Votre point faible à l'avenir sera votre présence trop faible auprès de vos clients. Il faut penser parts de marché.

La réflexion sur les volumes de production doit prendre une place prépondérante dans votre management. Il faudra tenir compte d'une réduction des prix prévisible et baisser les coûts et les délais de production.

(f) Vos mots clefs :

- Etude de marché, Marketing.
- Réfléchir le mode de production.
- Réduction des coûts (massification et normalisation de la production).

Scénario 02 : Market – Information

(a) Votre dysfonctionnement principal vient de l'information, la communication et la notoriété de vos produits.

(b) Vos leviers de développement sont liés à une autre publicité, une autre promotion, une autre manière de faire connaître vos produits, une meilleure connaissance de vos clients.

(c) Priorité stratégique recommandée : vous allez surtout devoir faire mieux connaître vos produits et services et mieux connaître vos clients.

Il va être stratégique de passer rapidement d'une réflexion sur « comment on fait » à une interrogation sur ce que les utilisateurs pensent de vos produits et de la notoriété de vos produits auprès des autres consommateurs.

Votre priorité : augmenter votre notoriété qualitative.

(d) Pistes de travail utiles :

- augmenter la connaissance qu'ont les clients de vos produits (notoriété),
- approfondir vos études et réflexions marketing,
- augmenter votre effort de publicité et d'information,
- mieux connaître les besoins et opinions de vos clients via une étude de marché ou l'adoption d'un CRM (Customer Relationship Management – gestion des relations avec vos clients).

(e) Culture à développer : vous allez devoir passer d'une culture « produit » à une culture « client ». Il sera stratégique de remplacer la réflexion sur le produit qu'elle soit technique, commerciale ou financière par une réflexion sur les besoins du client. Il faut donc mieux le connaître pour mettre en avant dans votre communication ce qui l'intéresse vraiment. L'information stratégique sera désormais celle que vous possédez sur vos clients dans le marché : leurs priorités, leurs désirs, le suivi de leurs commandes, leurs modes de communication préférés, etc.

(f) Vos mots clefs :

- Etude de satisfaction du client.
- CRM et profilage marketing.
- Refonte des consignes aux opérateurs en les orientant vers la satisfaction des clients.

Scénario 03 : Market – Contrôle

(a) Votre principal dysfonctionnement vient de la qualité de vos produits, de vos services.

(b) Il va falloir faire muter vos méthodes de contrôle que ce soit de la qualité des produits ou services, de leur quantité, de leur conformité, de leur délais de disponibilité ou de livraison ou encore de leur fiabilité.

Pour réussir, vous allez surtout devoir renforcer vos systèmes de contrôle qualité.

(c) Votre priorité : augmenter la qualité perçue de vos produits, services et de votre image de marque.

(d) Pistes de travail utiles :

- améliorer la qualité et plus particulièrement la qualité perçue par le client consommateur de vos produits ou de vos services,
- mieux définir les standards de qualité, les indicateurs qualitatifs, les points de contrôle,
- vérifier vos outils de mesure (métrologie) et la connaissance pratique que les opérateurs en ont,
- sensibiliser et former les équipes à l'assurance qualité, aux principes d'amélioration continue,
- renforcer le professionnalisme, l'implication de chacun dans la notion d'autocontrôle,
- forger des tableaux de bord de suivi avec des niveaux d'alerte,
- développer une culture du droit à l'erreur et du devoir de correction,
- solliciter les avis et les propositions de vos opérateurs.

(e) Culture à développer : il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de la qualité et de l'autocontrôle de chacun.

Pour renforcer le pilotage, il s'agit, dès maintenant, de contrôler plus systématiquement les aspects qui intéressent réellement le client dans vos produits et services : une culture de la rigueur et du résultat 100% conforme. Une culture du "parfait".

De manière plus générale, il faut améliorer l'adéquation de vos produits avec les qualités perçues les plus importantes par vos clients.

(f) Vos mots clés :

- Qualité perçue du client.
- Amélioration du contrôle.
- Assurance réelle de qualité.

Scénario 04 : Market – Régulation

(a) Votre principal dysfonctionnement tient dans votre faible capacité à gérer efficacement les problèmes, les plaintes et les insatisfactions de vos clients.

(b) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout veiller à établir, maintenir une relation durable avec vos clients. Un maître mot : fidéliser. Votre défi : un service après-vente et l'établissement d'une relation plus durable avec vos clients.

(c) Votre priorité des priorités : fidéliser vos clients. Service après-vente, professionnalisation, contractualisation : tels devraient devenir ou redevenir vos leitmotivs.

(d) Pistes de travail utiles : il conviendrait donc ...

- réfléchir à l'utilisation, à la mise en œuvre que font les consommateurs de vos produits ou services,
- se demander « Comment peut-on les conseiller, les accompagner, prévenir des erreurs ou des usages dangereux ou inadéquats ? »,
- mieux contractualiser les ventes : préciser des engagements consommateurs, des garanties, des limites claires, des droits et des devoirs respectifs,
- augmenter les capacités de vos services après-vente, accueil client et suivi des ventes,
- vous interroger sur des ventes combinées, associées, proches, complémentaires, successives,
- établir les besoins de maintenance, de remplacement, de cycle de vie et d'évolution des produits ou services actuellement commandés.
- anticiper les plaintes et les difficultés et élaborer des réponses et des règles de prise en charge,
- développer des programmes de fidélisation ou d'accompagnement des clients tout au long du cycle de vie du produit,

(e) Culture à développer : il va être stratégique pour vous d'entrer le plus vite possible dans une culture d'aide au client, de fiabilité, de dialogue, de contrat de confiance durable. Pour renforcer le pilotage de votre stratégie, il s'agit, dès maintenant, d'améliorer les contrats, les conditions générales de vente mais aussi les garanties. Il s'agira de prendre réellement en charge l'ensemble de la difficulté qu'auront vos clients avec certains de vos services, de vos produits ou avec la mise en œuvre de vos actions.

(f) Vos mots clefs :

- Service après-vente.
- Efficacité du support client.
- Image de fiabilité et de réactivité.

Scénario 05 : Market – Coordination

(a) Votre principal dysfonctionnement se niche dans votre manque d'adaptabilité à la demande.

(b) Flexibiliser les produits proposés, diversifier et mieux intégrer l'offre, la composition de votre gamme de produits ou de services. Les gisements d'amélioration sont nombreux

(c) Votre priorité : créer de la cohérence dans votre offre de produits et/ou de services et ainsi flexibiliser la réponse que vous apportez à chacun.

(d) Pistes de travail utiles :

- diversifier votre offre,
- rendre vos différents produits ou services complémentaires les uns des autres,
- décliner à partir d'une plate-forme centrale des produits dérivés adaptés à un client ou à un profil de clientèle,
- offrir des biens ou des services combinés ou associés,
- pouvoir flexibiliser ou substituer un produit ou un composant par un autre,
- mettre de la souplesse dans vos plannings de production, d'approvisionnement et de livraison pour les adapter aux demandes des clients,
- innover et diversifier à partir de l'offre actuelle,
- créer des plates-formes déclinables, y dissocier les fonctionnalités de leur présentation (mêmes moteurs, mêmes sièges mais tissus et carrosseries différents).

(e) Culture à développer : il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture d'équipe et un partage des connaissances en créant des doublons entre spécialistes pouvant adapter des bases produits à différents profils consommateurs.

Pour dégager les ressources utiles à votre stratégie, il s'agit, dès maintenant, de flexibiliser plus systématiquement les processus ou chaîne de production. Il faudra :

- favoriser ce qui peut être produit indifféremment par différents producteurs ou filières de production,
- normaliser et plus généralement améliorer le couplage, la flexibilité de vos producteurs ou la complémentarité de vos produits.

(f) Vos mots clefs :

- Polyvalence des équipes.
- Créer des gammes de produits.
- Personnaliser le service.

Scénario 06 : Market – Organisation

(a) Votre principal dysfonctionnement réside dans votre mauvais choix de positionnement marché. Revoyez vos cibles, votre segmentation de marché. Vous vous trompez peut-être tout simplement de client...

(b) Vous allez surtout devoir redéployer votre gamme de produits, mettre la priorité sur d'autres biens ou services ou plus directement avec le même produit vous orienter vers d'autres marchés.

(c) Votre priorité : cibler autrement le client. Fournir, grâce au ciblage, ce que le client attend, tout ce qu'il attend et rien que ce qu'il attend – sans doute autre chose qu'aujourd'hui et avec une autre organisation des ventes qu'aujourd'hui.

(d) Pistes de travail utiles :

- vendre mieux, c'est-à-dire mieux exploiter les qualités de chacun de vos produits ou services,
- mieux mettre en avant les atouts de vos produits ou services,
- adapter ou reformuler vos produits ou services pour qu'ils expriment mieux encore leurs atouts,
- vous préparer à la refonte des produits, inclure aussi une simplification fonctionnelle autour des usages principaux qu'en font les clients,
- entamer également la refonte de votre portefeuille de produits et mettre maintenant la priorité sur d'autres lignes de services ou de produits,
- être particulièrement attentif aux chiffres de ventes et affiner vos données,
- augmenter vos efforts de publicité et varier vos canaux de promotion,
- gérer vos stocks au plus juste,
- créer ou réformer des contacts clients personnalisés avec des responsables clients et vos responsables produits

(e) Culture à développer : il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de flexibilité dans les moyens de vente et d'entamer une réflexion urgente sur le rendement de votre actuelle force de vente.

Pour soutenir l'effort de vente, il faudra recomposer vos produits ou services et vos méthodes de manière à mieux y inclure les fonctions et les aspects répondant le plus exactement possible à l'équation d'achat des clients.

De manière plus générale il faudra alléger votre organisation, vos procédures et vos méthodes de vente afin de lever un maximum de contraintes imposées aux clients dans l'acte d'achat de biens ou d'utilisation de vos services.

(f) Vos mots clefs :

- Plus simple pour le client.
- Plus d'atouts et de fonctions.
- Mieux formuler l'offre future.

Scénario 07 : Market – Evaluation

(a) Votre principal dysfonctionnement se tapit dans la structure de vos coûts et dans des marges et des profits insuffisants pour aborder l'avenir auquel vous allez devoir faire face.

(b) Pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir migrer vers des produits, des services, des fonctionnalités à forte valeur ou utilité ajoutée : plus de marge, moins de coûts, migrer vers la valeur.

(c) Votre priorité : augmenter la valeur de vos ventes, augmenter l'utilité de vos services.

(d) Pistes de travail utiles :

- mieux gagner sa vie, c'est à dire augmenter la valeur de chaque vente ou du moins la valeur de certaines transactions,
- ajouter des « hauts de gammes » à vos lignes actuelles de produits,
- plus durablement, renforcer le modèle économique par un positionnement dans le luxe ou encore dans une qualité distinctive,
- justifier un prix, un coût, un investissement supérieur à d'autres par un signe distinctif,
- revendre des gammes de produits à trop faible valeur ajoutée,
- modifier des fonctions qu'offrent vos produits actuels, leurs composants ou leur présentation à la vente.

Remarque : ce qui est vrai de la valeur de produits commerciaux, l'est également pour les services aux personnes – on préférera ici la notion « d'utilité ajoutée » pour le destinataire du service rendu : en quoi peut-on faire de manière plus utile (simplification de demandes, flexibilité des horaires ou plus généralement mieux cerner ce qui est le plus utile dans ce que l'on fait pour les principaux profils de clients).

(e) Culture à développer : pour préparer l'avenir, il s'agit dès maintenant de sélectionner plus systématiquement dans la production ce qui génère de la marge et de mettre fin à la production de biens et de services à plus faible valeur ajoutée. Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture plus orientée sur la valeur de ce que vous faites pour le client et pour vous-même. La question à se poser : « où peut-on gagner mieux sa vie et assurer plus durablement l'équilibre de la structure ? »

Parlons plus, plus souvent et plus directement ensemble en terme « d'argent ».

(f) Vos mots clefs :

- Etude de la valeur.
- Gagner plus sur chaque produit.
- Eliminer la « sur qualité ».

Scénario 08 : Market – Orientation

(a) Votre principal dysfonctionnement réside dans le vieillissement de plus en plus accéléré de vos gammes de produits et de services.

(b) Vous allez devoir innover, mettre en place une veille concurrentielle, faire évoluer l'offre, développer des nouveautés.

Pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir vous adapter aux évolutions du marché, aux changements dans les techniques de vente, les réseaux de distribution ou encore l'aide aux financements de l'achat de vos biens et services par vos clients.

(c) Votre priorité : anticiper les évolutions du marché et des techniques de vente ou de distribution liées à votre activité.

(d) Pistes de travail utiles :

- flexibiliser vos formules de vente, vos contrats, vos conditions de ventes ou de financement,
- trouver de nouvelles manières, de nouveaux lieux, de nouveaux partenaires de distribution permettra de tester le marché et de préparer la manière dont on vendra vos produits ou vos services à l'avenir, mieux se positionner par rapport aux produits concurrents et à leurs évolutions prévues,
- porter une attention soutenue aux besoins, demandes, évolutions de goût ou de critères de choix de la clientèle actuelle ou future,
- observer ce qui se passe dans d'autres domaines en termes de système de vente, technique de distribution, évolution d'habillage produit,
- tester une ou plusieurs formes inédites de vente peut fournir enfin des renseignements de première main sur les évolutions prévisibles du marché ;
- fixer un cap à vos équipes, communiquer avec elles autour d'un client, d'un produit, d'un niveau de service nécessaire à l'avenir.

(e) Culture à développer : il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture plus réactive, plus branchée sur les évolutions du marché, l'innovation des concurrents, les nouvelles tendances et demandes des clients.

Il faut dès maintenant préparer la future manière de vendre. De manière plus générale encore, il va s'agir d'améliorer votre connaissance des évolutions de vos produits et des produits concurrents ou des technologies qui soutiennent votre actuelle production.

(f) Vos mots clefs :

- Veille et écoute des tendances.
- Innovation.
- Vitesse de mise sur le marché.

Scénario 09 : Man – Production

(a) Votre principal dysfonctionnement consiste dans la productivité de vos équipes absolument insuffisante pour faire face à l'avenir qui vous attend.

(b) Mobilisez plus, augmentez la productivité, entraînez, formez : il faut changer les cadences, les méthodes, les habitudes, jusqu'aux gestes utilisés pour gagner en rendement et en quantité produite.

(c) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir mobiliser chacun pour augmenter la quantité de biens et de services que vous produisez ensemble.

(d) Pistes de travail utiles :

- mobiliser les équipes autour d'objectifs de production plus clairs,
- faire des retours plus systématiques, plus sensibles, plus chiffrés des niveaux minimums et/ou souhaités de production « normale », « nécessaire » à l'équilibre général de la structure,
- en cas de fluctuation de production, réfléchir à plusieurs aux causes et aux moyens d'y remédier : une piste riche en potentiel d'amélioration si elle est bien animée et qu'elle est suivie de mises en œuvre réelles sur le terrain,
- anticiper la question des incitants, de la rémunération ou de récompenses dans les cas de prestations exceptionnelles, question qui se posera rapidement,
- remobiliser par des séminaires agréables et toniques restera bien sûr utile mais la mise au point d'un programme de formations sérieuses et bien cadrées aura un effet bien plus durable,
- faciliter le travail, observer les habitudes, réfléchir à l'effet des actuelles pratiques sur la quantité et la qualité du travail doivent être dans vos priorités futures,
- au-delà de la formation, une réflexion sur les ressources humaines stratégiques et les hommes et les femmes à hauts potentiels doit prendre une place importante dans votre future stratégie,
- vérifier l'attractivité de vos salaires, de vos conditions de travail par rapport aux concurrents ou aux acteurs économiques équivalents dans la région,
- doper la fonction Ressources Humaines et l'intégrer directement dans le plan stratégique sur base des défis de la production : une GRH de « combat », consciente et en prise directe avec les défis de la production.

(e) Culture à développer : il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de l'implication et la mobilisation de chacun dans un travail qui a un sens, pour lequel chacun est formé et entraîné, une culture de l'évolution personnelle, de l'auto-évaluation et de la formation continue. Mieux et plus de production passent par un travail sur la motivation, la mobilisation des équipes. Celle-ci sera d'autant plus efficace qu'elle intègre les aspirations et la montée en compétences de vos équipes.

Il faut optimiser et améliorer de manière continue les savoir-faire et savoir-être de vos opérateurs.

De manière plus générale, il s'agira de vérifier, maintenir et développer l'implication des équipes dans la production, dans leurs métiers respectifs, dans les projets prioritaires de l'entreprise.

Une gestion des compétences stratégiques, la mise sur pied d'un système d'intéressement et la mise sur pied d'un système de formations efficace seront des challenges à relever prioritairement.

(f) Vos mots clefs :

- Formation et compétences
- Sens du travail, attractivité
- Mobilisation et motivation

Scénario 10 : Man - Information

(a) Votre principal dysfonctionnement est dans le manque de compétence nécessaire pour poursuivre votre développement à l'avenir.

(b) Vos leitmotivs : améliorer la qualification et la connaissance des opérateurs.

(c) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir améliorer votre documentation de production, l'information des opérateurs et la qualification de tous : que chacun sache ce qu'il doit faire et comment le faire bien du premier coup.

(d) Pistes de travail utiles :

- mettre à disposition de chaque opérateur des consignes claires de production, une description de fonction ou encore des bons de commande explicites,
- créer pour les tâches plus complexes des fiches de poste, des procédures, des modes d'emploi, des aides et un accompagnement à la prise de ces postes de travail particuliers,
- revoir en permanence et de manière prioritaire – tout en augmentant son caractère pratique - le système documentaire de production : les fiches produits, les modèles, les recettes, les procédures, les manuels, les tables de références et passer en revue l'usage réellement fait des outils et équipements,
- échanger et enregistrer, favoriser les échanges et la mise par écrit des bonnes pratiques et informations utiles,
- vérifier la transmission d'informations entre services et normaliser les termes, les demandes et les nuances dans les bons de commande : cette coordination sera particulièrement importante si vous disposez d'un ou de

- plusieurs services commerciaux et d'un ou plusieurs services de production distincts,
- commencer par la refonte d'un poste de travail peut être un bon premier pas ; il s'agira alors d'y vérifier les besoins en connaissances et en informations des opérateurs et de faire le point sur ce qui est actuellement disponible et ce qui devrait à l'avenir être disponible,
 - préférer dans la plupart des cas des formats d'information simples, rapides à mettre en œuvre et pour lesquels vous aurez un retour rapide des opérateurs.

(e) Culture à développer : il va être stratégique pour vous

- d'améliorer l'information et la communication interne en passant à l'écrit. Cette écriture doit être pratique, préventive et utile, permettant notamment la maîtrise des consignes de production et des méthodes de travail par les équipes ;
- d'entrer le plus vite possible dans une culture du partage de cette information écrite ;
- de mieux informer et de former plus pratiquement et plus systématiquement vos équipes ;
- de favoriser les échanges en équipe par un esprit propice à la création d'outils, l'animation d'espaces de dialogue et d'habitudes d'enregistrement et de partage des activités.

(f) Vos mots clefs :

- Procédures plus intelligentes
- Consignes de production plus claires
- Circulation de l'information plus précise

Scénario 11 : Man - Contrôle

(a) Votre principal dysfonctionnement se nourrit d'un laisser-aller assez général.

(b) Soyez clair. Rappelez les contrats de base. Il faut remettre chacun à son poste de travail et clarifier ses apports attendus et les livrables à réaliser. Sifflez la fin de la récréation. Il est grand temps.

(c) Pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir faire preuve de plus de rigueur à tous les niveaux : plus de contrôle, plus d'autocontrôle, plus de réflexion et d'amélioration en équipe. Le dialogue doit être clair et direct avec les équipes. Les moyens de production doivent être efficaces. Les outils de contrôles qualité doivent être contrôlés eux-mêmes et bien sûr les opérateurs doivent pouvoir comprendre ces contrôles. Il s'agit ensuite d'anticiper ces

contrôles par des pratiques d'autocontrôle efficaces et une volonté de correction après tout constat négatif. L'enjeu est de créer un environnement où il est encouragé de signaler les dysfonctionnements observés et les erreurs que l'on commet soi-même.

Votre priorité : préciser les comportements attendus et sanctionner positivement ou négativement – mais toujours avec justesse – pour clarifier les règles de travail en commun.

(d) Pistes de travail utiles :

- réactualiser le système de contrôle quantitatif et qualitatif,
- rappeler les règles, normaliser les bonnes pratiques, fixer l'éthique et la déontologie, repréciser les objectifs, les cibles, niveaux chiffrés et objectivables à contrôler,
- permettre l'autocontrôle et le positionnement par rapports aux demandes, consignes ou objectifs fixés (déjà fait / reste à faire),
- donner du sens en définissant puis en sanctionnant de bons ou mauvais usages,
- vérifier les grilles et outils de mesures,
- généraliser l'utilisation de grilles ou tableaux synoptiques de contrôle,
- faire suivre les contrôles d'une information utile aux opérateurs et de plans correctifs, si possibles établis en groupes de travail multidisciplinaires.

(e) Culture à développer : pour renforcer le pilotage de vos projets, Il va être stratégique pour vous d'entrer le plus vite possible dans une culture du contrôle bien compris, de l'autocontrôle, de la règle, de l'équité et de la transparence.

Votre défi à l'avenir sera sans doute la rigueur : mieux évaluer l'apport de chacun, mieux cerner la productivité, mieux suivre les emplois du temps... et ce beaucoup plus systématiquement encore. En un mot, plus que de « serrer les boulons », il s'agit de faire preuve de plus d'équité, d'égalité de traitement, d'honnêteté, d'objectivité et de transparence. La recherche de la conformité deviendra une de vos préoccupations. Il faut déjà vous y préparer, et de manière plus générale, repenser vos contrôles à tous les niveaux de l'organisation.

(f) Vos mots clefs :

- Contrôle.
- Règle claire, équitable pour tous.
- Sanctions réelles + et –.

Scénario 12 : Man – Régulation

(a) Votre principal dysfonctionnement trouve sa source dans le manque de collaboration dans les équipes, entre les équipes et entre départements.

(b) Pistes de travail utiles : tout doit être mis au service d'une meilleure capacité à travailler ensemble et à traiter ensemble les incidents, les problèmes et les défis de demain : gestion des tensions dans l'équipe, team building, dialogue, transversalité, travail ensemble au service d'un même client, efficacité redoutable des concurrents.

(c) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir apprendre à gérer ensemble plus rapidement, plus efficacement et plus rationnellement les différents problèmes, conflits et écarts qui se présentent.

Votre priorité des priorités : développer votre sens du dialogue, de la négociation et de la résolution rapide de problèmes.

(d) Pistes de travail utiles :

- gérer de façon plus active les tensions dans les équipes et développer les compétences de gestion de problèmes,
- créer des lieux, des habitudes, des pratiques de dialogue et de retours positifs des incidents ou difficultés rencontrées,
- investir dans des stages de team building et renforcer la cohésion des équipes par des incitants collectifs,
- prendre en charge les conflits, travailler avec les cadres un leadership fort et de type transformationnel.

(e) Culture à développer : aller à l'essentiel doit être un leitmotiv : « qu'est ce qui ne va pas » peut même devenir « qu'est-ce qui doit aller mieux ». Symboliquement forte, la gestion d'un dysfonctionnement, pourtant présent depuis longtemps, viendra soutenir la réussite de tout votre plan stratégique. Passer de la gestion de problèmes à la gestion de solutions, voilà votre défi pour les mois, les années à venir. Il faut arriver à prendre activement en charge la gestion des conflits et des tensions dans les équipes en y trouvant une source inépuisable d'améliorations pour chacun et pour l'organisation toute entière. Pour renforcer le pilotage à l'avenir de votre structure, il s'agit dès maintenant de créer des lieux de dialogue et une culture de coopération. De manière plus générale, il va s'agir d'améliorer les systèmes de dialogues hiérarchiques et de développer un leadership plus clair et plus affirmé.

(f) Vos mots clefs :

- Leadership plus affirmé.
- Plus d'espaces de dialogue.
- Amélioration de l'écoute et de la remontée d'information.

Scénario 13 : Man - Coordination

(a) Votre principal dysfonctionnement trouve un refuge « en béton » dans la rigidité de votre structure.

(b) Pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir travailler la mobilité, l'interchangeabilité, la polyvalence et le partage de compétences entre opérateurs : mobilité, couplage de postes, solidarité, gestion des périodes de surcharge

(c) Votre priorité : gagner en souplesse au sein même de chaque domaine d'expertise.

(d) Pistes de travail utiles :

- veiller qu'au moins deux personnes soient capables indépendamment d'effectuer chaque groupe de tâches ou d'assurer les principales fonctions de l'entreprise,
- améliorer le partage de compétences des opérateurs les uns par rapport aux autres en couplant les spécialistes deux par deux et en pôles métiers,
- former des équipes projets,
- permettre le partage d'agenda ou de documentation utiles,
- associer les fonctions amont et aval dans une réflexion d'amélioration des interfaces,
- créer des projets transversaux où différents services s'asseyent à la même table sur un thème commun et général.

(e) Culture générale à développer : pour renforcer le pilotage de vos projets à l'avenir, il s'agit dès maintenant de développer le travail en équipe : capacité d'interchangeabilité au sein des équipes, remplacement des producteurs entre eux et partage de la connaissance en interne.

Il faut pouvoir se prêter main forte d'un opérateur à l'autre, d'un service à l'autre. Savoir détacher ponctuellement en cas d'urgence, de surcharge ou de besoins occasionnels des renforts sera plus stratégique que l'on ne croit.

Vérifier les fluctuations de charges et le cycle de travail respectif des services, s'associer pour des opérations spéciales ou la gestion de temps forts sera un atout. Augmenter le couplage des fonctions, le partage du savoir-faire de manière à pouvoir rendre votre offre plus flexible sera un atout majeur.

(f) Vos mots clefs :

- Interchangeabilité dans l'équipe.
- Equilibre des tâches.
- Echanges d'informations sur les productions respectives et les besoins objectifs de renforts ou les disponibilités.

Scénario 14 : Man - Organisation

(a) Votre principal dysfonctionnement tient dans la répartition que vous faites de vos ressources humaines et de leurs compétences.

(b) Il va falloir répartir vraiment autrement les ressources humaines, c'est-à-dire remettre les moyens sur les productions les plus rentables, changer les héritages, actualiser les besoins... En tout cas réfléchir la répartition des effectifs, la productivité, les affectations actuelles.

La question clef : avons-nous placé les ressources en hommes au bon endroit ?

Il est fort possible que vos problèmes viennent d'un dysfonctionnement plus profond lié à une mauvaise répartition des moyens dans les équipes.

(c) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir répartir autrement les ressources humaines et affecter ou réaffecter ces ressources efficacement. Affecter les salaires aux produits ou aux activités peut vous permettre de faire le point sur l'ampleur de la situation.

Votre priorité : il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture orientée rendement.

Il s'agit de promouvoir une utilisation optimale des ressources humaines tant quantitative que qualitative : augmenter la productivité de vos équipes, l'utilité de chaque ressources, réfléchir à d'autres modes de travail, créer des business-units et regrouper vos départements autrement, sur base d'une autre logique.

Une valorisation plus systématique du temps de chaque ressource humaine devrait s'accompagner de perspectives à moyen et long termes pour chacun.

Organiser les ressources humaines autrement c'est aussi créer des échéances, des rythmes mieux maîtrisés, évalués autrement.

Créer plus de transversalité, un centre ou université d'entreprise devrait permettre une mobilité des hommes et des femmes d'un métier vers un autre, d'un département à un autre.

Un déménagement peut s'avérer utile pour retrouver une configuration de bureau et de lieu de production plus proche de vos futurs modes d'organisation.

(d) Pistes de travail utiles :

- réfléchir au poids de la main d'œuvre dans la structure de vos coûts,
- sensibiliser chacun au prix de l'heure de travail, affecter ces coûts à des centres de profit, affecter les ressources sur une base plus économique,
- refondre les effectifs selon une autre découpe de l'entreprise,
- travailler à l'amélioration des performances en équipe.

(e) Culture générale à développer : pour dégager les ressources utiles à vos projets, il s'agit, dès maintenant : d'organiser autrement l'intervention humaine dans les processus de production. De manière plus générale, il s'agit d'améliorer la productivité de vos équipes. Il sera de façon plus générale utile de développer des plans d'évolutions de carrière individuels. Il s'agit de sécuriser les emplois à défaut de garantir des postes de travail fixe à vie.

Une première expérience de reconversion peut démontrer votre volonté en la matière.

Votre talon d'Achille à l'avenir sera sans doute le manque de ressources humaines.

Une politique de recrutement et une réflexion sur l'attractivité de votre travail et sur les conditions économiques nécessaires pour s'adjoindre de nouvelles ressources s'imposent. Sinon, il faut redistribuer le travail entre les équipes et retirer des activités régulières toute une série de tâches : simplifier la réalisation des services ou de certains produits.

(f) Vos mots clefs :

- Moins de ressources humaines.
- Mieux de ressources humaines.
- Restructurer les postes de travail.

Scénario 15 : Man - Evaluation

(a) Votre principal dysfonctionnement se niche dans l'absence de valorisation, d'évaluation réelle et de reconnaissance explicite de vos ressources humaines.

(b) Vous avez de l'or entre les mains et vous le laissez couler comme de l'eau de pluie. Remobilisez-vous sur la valeur de votre équipe. Repensez les emplois. Concentrez les activités à plus forte valeur ajoutée autrement. Pensez délégation à tous les niveaux. Permettez à chacun d'évoluer dans son métier et sa carrière.

(c) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir évaluer et accroître la valeur de vos ressources humaines, faire suivre le niveau de salaire de chacun d'une augmentation de la valeur de son travail, vous attacher durablement la fidélité de vos experts. Le risque sera sans doute le coût de vos ressources humaines et il sera essentiel de maîtriser ce coût au sein de la structure générale des coûts et des bénéfices.

(d) Pistes de travail utiles :

- évaluer et renforcer les qualités acquises de vos opérateurs,
- établir leurs souhaits d'évolution et adapter les plans d'évolutions salariales aux évolutions possibles du chiffre d'affaire et de la structure des ventes,
- adopter une gestion prévisionnelle des emplois avec un objectif à moyen terme au niveau de la réalisation de vos projets,
- établir ce qui a de la valeur dans chaque pôle d'activités et dans chaque filière métier permettra de mettre en avant des qualités importantes pour l'avenir,
- rendre les évaluations plus systématiques, plus critiques et dégager de véritables plans d'amélioration individuels et dans un second temps par services ou par métiers au fur et à mesure que le lien entre développement de l'entreprise et développement des compétences sera clair pour le plus grand nombre,
- tester ce travail d'évaluation et de plan de carrière sur une première filière métier pour rendre plus lisible le programme de travail complet,
- déplacer les ressources les plus compétentes et à coût plus élevé pour les affecter à des missions à plus forte valeur ajoutée,
- investir dans des actes de "reconnaissance", de valorisation et de motivation de vos équipes.

(e) culture générale à développer : il faut entrer le plus vite possible dans une culture où chacun se demande plus systématiquement « qui paie, quel client est en train de payer ce que je suis en train de faire » ? De manière plus générale la question de la valeur apportée par chacun mérite une évaluation plus précise. Il s'agit de faire évoluer chacun dans son métier selon une évolution pécuniaire attractive et en parallèle avec le développement de la structure ou de l'entreprise.

(f) Vos mots clefs :

- Maîtrise des coûts.
- Automatisation / externalisation.
- Recentrage sur la valeur.

Scénario 16 : Man – Orientation

(a) Votre principal dysfonctionnement se nourrit de l'incertitude quant à un avenir professionnel intéressant pour vos experts, vos ressources humaines piliers, vos cadres au sein même de votre structure.

(b) Créer des perspectives pour chacun, entrez dans une réelle gestion prévisionnelle de la valeur mais aussi de la progression salariale à soutenir pour chacun.

Pour réussir votre stratégie, vous allez devoir créer des perspectives professionnelles au moins pour les compétences clefs. Et attention à ne pas confondre utilité d'un général et d'un soldat efficace.

(c) Votre priorité : entrer le plus vite possible dans une culture de la mutation permanente du métier, de la formation continuée et du plaisir de découvrir. Motiver vos ressources humaines durablement et leur tracer une prévision de carrière mobilisatrice dans ou au dehors de l'entreprise si nécessaire.

(d) Pistes de travail utiles :

- établir les éléments de satisfaction ou d'insatisfaction des différents opérateurs,
- réfléchir à la question complexe des programmes d'incitants et à des programmes soit de fidélisation, soit d'outplacement attractif,
- s'engager clairement dans une gestion prévisionnelle des emplois à longue durée soit en interne, soit en acceptant l'idée de départ en en fixant déjà les grandes modalités,
- en ce qui concerne l'outplacement, accepter pleinement la notion d'expérience professionnelle valorisable à l'extérieur,
- créer une nouvelle fonction viendrait rappeler à chacun que les métiers évoluent, que les besoins du client changent et que les acquis se travaillent régulièrement,
- devenir une entreprise apprenante où chacun détecte les évolutions de compétences nécessaires ou engrangées lors des activités professionnelles – ces compétences peuvent alors venir enrichir un portefeuille d'offres, de potentiels ou d'atouts propres à chaque équipe,

(e) Culture générale à développer : pour renforcer le pilotage des équipes à l'avenir, il s'agit dès maintenant de se préparer à des évolutions rapides de métiers qu'il va falloir anticiper par de la formation et une veille technologique plus systématique.

La migration des compétences de vos ressources humaines vers de nouveaux métiers ou de nouvelles manières de faire son métier doit s'accompagner de manière plus générale d'une gestion prévisionnelle intégrée de vos besoins en ressources humaines.

Une gestion des compétences et un leadership clairement transformationnel appuieront à terme cette migration dans les métiers.

(f) Vos mots clefs :

- Nouvelles compétences.
- Nouvelles manières de faire.
- Faire un autre métier.

Scénario 17 : Machines - Production

(a) Votre principal dysfonctionnement se niche dans vos systèmes de production.

(b) Pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir assurer une montée en charge de vos équipements, doper votre production, perfectionner les méthodes. Votre challenge : le rendement de vos équipements actuels voire le développement de votre capacité de production.

(c) Votre priorité : augmenter vos volumes de production, votre productivité, entrer le plus vite possible dans une culture plus moderne de production.

(d) Pistes de travail utiles :

- établir vos capacités et potentiels réels de production,
- réfléchir à l'amélioration continue de la productivité ou à des opérations de modernisation, de changement de technologies ou des démarches plus ambitieuses de *reengineering*,
- analyser les processus : une analyse fonctionnelle ou un calcul des temps réels d'utilisation et de disponibilité du matériel peuvent documenter de telles démarches,
- standardiser et simplifier les processus de production,
- revoir les réglages machines, les exigences qualité ou les flux entre départements peut faire gagner de précieuses demi-journées...
- augmenter la cohérence et la flexibilité de votre parc machines, s'assurer des contrats de maintenance efficaces tout en veillant à la sécurité de l'ensemble,
- intégrer la production de la commande à la gestion des stocks au plus juste est un enjeu à plus long terme et un investissement important,
- une réflexion sur d'éventuelles crêtes de production permettrait aussi de déléster certaines tâches entre unités ou vers des sous-traitants,
- la réutilisation de gabarits, de notes, de plates-formes, de modèles ou de composants préfabriqués peut épargner également du temps et faire gagner de la productivité et de la qualité standardisées.

(e) Culture générale à développer : pour dégager les ressources utiles à votre stratégie, il s'agit dès maintenant de réformer vos processus de travail, ou de changer de technologie ou encore de méthodes de travail. De manière plus générale il s'agit d'améliorer la productivité de vos équipements.

(f) Vos mots clefs :

- Productivité et fiabilité de chaque équipement.
- Modernisation de l'équipement.
- Refonte du mode de production, flexibilisation des processus, simplification des modes de production.

Scénario 18 : Machines - Information

(a) Votre principal dysfonctionnement se défecte de votre système d'information – principalement de production – qui semble désuet pour une organisation comme la vôtre.

(b) Pour réussir votre développement, vous allez surtout devoir augmenter la maîtrise des équipements, de l'information de production, des consignes, de la gestion des commandes, de l'informatisation des processus et de la formation des opérateurs. L'excellence sera dans votre cas stratégique.

(c) Votre priorité : développer encore l'expertise de vos équipes et plus particulièrement leur rapport quotidien aux équipements et aux procédures. Il va être stratégique d'entrer dans une culture d'équipe soudée et de haut niveau professionnel, chacun le plus expert possible dans son métier.

L'enjeu : toujours mieux maîtriser les équipements, les consignes de production et les processus de réalisation.

(d) Pistes de travail utiles

- partager efficacement l'information de production (cahiers de remarques, réunions entre équipes, systèmes informatisés jusqu'aux ERP en commençant par une gestion réfléchie des courriels),
- fiabiliser les échanges d'information et systématiser les accusés de réception et les suivis des actions menées,
- faire des bilans de connaissances et de maîtrise,
- suivre tout particulièrement l'information sur les plaintes, les pannes et les incidents, si cette information n'existe pas : forger avec les équipes un système fiable et utile de suivi d'incidents, de défauts, d'erreurs ou de plaintes clients,
- comparer la qualité de production, visiter d'autres producteurs,
- graduer l'information de production de la simple étiquette placée au bon endroit au manuel de production sur intranet ; calquer cette information sur le système des décisions à prendre,
- établir sur base d'une démarche de type D6D, l'articulation ou système de décision propre aux principales fonctions et postes de production (que doit-on décider ici et de quelle information a-t-on besoin ?).

(e) Culture générale à développer : le défi, à l'avenir, va être dans la bonne connaissance et l'excellence de la maîtrise du processus de travail et des équipements par votre équipe.

Pour renforcer le pilotage de vos projets futurs, il s'agit dès maintenant de lancer à la fois une opération d'organisation de votre système d'information de production et à la fois un travail de formation de très haute qualification technique pour votre personnel, là où se trouve des gisements de valeur et d'amélioration utiles aux clients.

Vous aurez en effet besoin à l'avenir d'une équipe qui maîtrise parfaitement le processus de production en ayant les bonnes consignes et la bonne information.

Une réflexion plus permanente, de plus longue haleine en groupe de partage d'expérience sur les bonnes pratiques doit permettre de progresser rapidement et constamment dans la maîtrise du métier.

Vos mots clefs :

- Expertise des opérateurs.
- Formation continue.
- Compagnonnage et préparation de la relève.
- Connaissances techniques partagées.
- Maîtrise des consignes.
- Fluidité de l'information dans les équipes et les processus.

Scénario 19 : Machines - Contrôle

(a) Votre principal dysfonctionnement profite de votre manque de contrôle, de maîtrise et de suivi de vos activités.

(b) Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de l'exigence autour de chaque geste. Il s'agit d'accepter le contrôle comme un moyen d'amélioration continue. Il faut reborder vos périmètre d'action, vos processus de travail et refaire le point sur vos méthodes et équipements : contrôle de production, métrologie, audit, système qualité, simple inventaire... Pour réussir votre développement, vous allez surtout devoir mieux organiser votre contrôle de production.

(c) Votre priorité : maîtrise des équipements, supervision réelle des processus, fiabilité de votre métrologie, rigueur technique des réglages machines, professionnalisme dans l'appréciation de la qualité et système d'assurance qualité.

(d) Pistes de travail utiles :

- passer en revue l'actuel système de contrôle qualité, auditer les parties stratégiques de l'appareil de production et vérifier les jauges, appareils de mesure et systèmes d'enregistrements afin de renforcer la confiance dans le système de contrôle de la production. Ce contrôle doit, à l'avenir, être systématique,
- prêter une attention stratégique à la qualité des appareils de mesure, la fréquence des contrôles machines, leur fiabilité, les marges d'erreurs, les niveaux d'alerte minimum et maximum et, bien sûr, le suivi de ces données et alertes,

- passer en revue les spécifications de production demandées par le client et vérifier que pour chacune un point de contrôle, au moins, existe effectivement,
- passer des opinions et des impressions que tout va bien à des mesures objectivables ; vérifier qu'à chaque commande, à chaque demande, à chaque consigne correspond au moins un point de contrôle et sinon le créer,
- faire un premier bilan d'atelier (différences entre entrées et sorties) pour s'assurer du rendement contrôlable des différentes unités d'exploitation,
- remplacer les méthodes de contrôle là où ce sera nécessaire, remplacer par exemple le cahier de consignes par une check-list à remplir et à signer.

(e) Culture générale à développer : pour dégager les ressources utiles et renforcer le pilotage de vos projets à l'avenir, il s'agit dès maintenant de construire un solide système de contrôle de la production (quantité, qualité). Il s'agit de vérifier son système de contrôle technique (jauge, étalonnage, tolérance), puis de modifier ses habitudes de contrôle et d'introduire plus de validation et de recherche de la conformité dans le travail y compris dans la délivrance de service avec des indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui aient du sens pour les opérateurs eux-mêmes (que cherche le client ? L'obtient-il ? Comment s'en rend-t-on compte ?). Votre talon d'Achille à l'avenir pourrait bien être le contrôle de vos équipements et de vos méthodes de travail. La qualité des produits devra se mesurer avec la possibilité de contrôler la production le plus vite et le plus précisément possible. Un travail dans l'assurance qualité est ici à terme stratégique.

(f) Vos mots clefs :

- Traçabilité et assurance qualité.
- Système technique de contrôle et de métrologie.
- Amélioration des gestes techniques.
- Mesure des rendements globaux.

Scénario 20 : Machines - Régulation

(a) Votre principal dysfonctionnement attend dans l'ombre que les derniers opérateurs qui ont un peu de maîtrise et d'expérience vous quittent pour bondir sur votre système de production et ses nombreux incidents de non-conformité.

(b) Maintenance, fiabilité, gestion des écarts, temps de dépannage. Pour réussir votre développement, vous allez surtout devoir fiabiliser votre processus de production.

(c) Votre priorité : gérer de manière de plus en plus agile les ruptures de production, les temps de dépannage, les écarts de qualité entre ce qui est produit et ce qui était demandé.

(d) Pistes de travail utiles

- établir des pratiques réelles et efficaces de diagnostic,
- réagir autrement quand on prend conscience d'un écart de production,
- adapter votre système de maintenance ou votre coordination entre opérateurs pour les anticiper,
- développer des règles claires d'arbitrage et de priorité, bien préciser et vérifier les conditions d'intervention si vous sous-traitez
- développer des règles claires d'arbitrage et de priorité, bien préciser et
- vérifier les conditions d'intervention si vous sous-traitez,
- à plus long terme, adapter ce système de régulation aux retours clients et tester une démarche intégrée de type TPM, Six Sigma ou Lean sur un secteur critique.

(e) Culture générale à développer : il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de la fiabilité, de la propreté machine et de la correction de production beaucoup plus réactive, mieux maîtrisée.

Pour dégager les ressources utiles, il s'agit dès maintenant :

- d'organiser autrement la maintenance de vos équipements.
- de revoir votre logistique de production et surtout votre gestion des écarts et de la non-qualité seront des pistes de travail essentielles.

(f) Vos mots clefs :

- Flexibilité des opérations.
 - Fiabilité de l'équipement.
 - Temps de retour à la production.
 - Diagnostic et résolution de problèmes.
-

Scénario 21 : Machines - Coordination

(a) Votre principal dysfonctionnement dort tranquillement dans la rigidité et l'immobilisme relatifs de vos systèmes de production.

(b) Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de production plus flexible ; flexibilité des filières de production, plannings de production plus concourants, diversification des sources d'approvisionnement, capacité de location de ressources et de capacité de production temporaire : les pistes d'activation sont nombreuses. La clef de votre développement : la flexibilité de vos processus de production.

(c) Votre priorité : lancer, arrêter, transformer, transférer le plus soupagement possible votre production d'une filière à une autre. D'un expert ou d'une équipe à l'autre dans le domaine du service.

(d) Pistes de travail utiles

- concevoir les produits et services de manière plus polyvalente,
- augmenter la polyvalence des filières de production ou des équipes de service,
- étudier les possibilités d'externalisation et de sous-traitance des crêtes ou accroissements ponctuels de production,
- simplifier et consolider les transferts entre maillons de la chaîne de production, y inclure la notion d'aiguillage vers des services équivalents,
- tester cette notion de flexibilité, d'aiguillage de la production sur une première expérience test,
- ordonnancer plus efficacement la production des différents produits ou services,
- partager plus largement le planning de production,
- mieux planifier les opérations de maintenance.

(e) Culture générale à développer : à l'avenir, la flexibilité sera un atout stratégique. Le fait de pouvoir passer une production par une ligne inhabituelle mais alternative de réalisation sera une force. Vous aurez, en conséquence, de plus en plus besoin d'une coordination de la production. Pour dégager les ressources utiles, il s'agit de développer alors des pratiques et des outils de planification de la production. De manière plus générale, il s'agit d'améliorer l'interchangeabilité de production entre lignes de production, équipes de services, prestataires ou unités géographiques différentes.

(f) Vos mots clefs :

- Equivalence des machines.
- Polyvalence des processus.
- Flexibilité dans la production.
- Ordonnancement souple de la production et de la maintenance.
- Plats-formes techniques normalisées.
- Pièces et matériaux standardisés entre plusieurs produits.

Scénario 22 : Machines - Organisation

(a) Votre principal dysfonctionnement se délecte de votre mode très original d'organisation !

(b) Faire le point sur la production effective, les moyens et les processus qui les réalisent devraient vous fournir de la matière à réflexion et à action rapide : rendement des lignes de production, affectation des bonnes ressources aux bons produits. C'est l'heure de revoir l'organisation héritée d'anciens défis. Si votre environnement bouge, bouger aussi vos affectations de moyens de production. Si votre environnement ne bouge pas encore, il est grand temps de vous préparer.

(c) Votre priorité : réorganiser vos processus de production. Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture du coût de possession de machines de plus en plus éphémères.

L'impact sur le modèle économique de cette nécessité quasi-permanente d'investir peut être critique dans certaines activités. Il demande des calculs de coût de possession plus complets et un schéma d'équipement plus intégré tout en étant plus évolutif.

La politique d'achat – centralisée – sera stratégique dans ce cas.

(d) Pistes de travail utiles :

- faire un bilan, par filière de production, du rendement et de la cohérence des flux,
- revisiter l'inventaire des équipements avec une vision cycle de vie des machines : date de remplacement, règles d'amortissement, y compris les entretiens lourds ou les extensions bâtiments,
- établir pour les principaux équipements le coût total de possession,
- cerner les capacités réelles de production, la charge de travail, les délais et les paliers de production,
- moderniser selon les cycles de vie machine, en soignant particulièrement les cahiers des charges,
- lancer un travail sur la cohérence des procédures, des filières et des flux pour permettre une évolution graduée du parc d'équipements et des performances « machine »,
- en cas de réorganisation et de modernisation, la formation, l'entraînement à la maîtrise des nouveaux équipements, l'arrivée du matériel et la mise en production progressive doivent converger,
- observer les flux et les rendements et répartir autrement les machines par produit, par spécialité ou par rythme de production afin de faire sauter notamment les goulots d'étranglement.

(e) Culture générale à développer : vous allez être amené à réfléchir dès aujourd'hui à la réorganisation régulière de vos lignes de production et/ou de vos méthodes de travail. Les équipements et leur affectation doivent être pensés comme temporaires.

Affectés aux différentes sous-parties de votre production, les équipements seront sans doute déplacés, convertis, adaptés pour d'autres usages si, du moins, la durée de service – en constante diminution dans les nouvelles technologies – ne les rend pas tout simplement obsolètes après deux ou quatre ans. C'est-à-dire - dans ce cas - que, sur la durée de vie du produit, la majeure partie de vos équipements aura changé.

(f) Vos mots clefs :

- Capacité d'investissement.
- Réorganisation des moyens.
- Limites réelles de production.

Scénario 23 : Machines - Evaluation

(a) Votre principal dysfonctionnement dort paisiblement accoudé à votre boulier compteur.

(b) Il faut reprendre votre vieux boulier et vous remettre à compter sans doute différemment avec rigueur et empressement : coût d'obtention, structure de coût de production, coûts réels des outils et pratiques intéressantes dans la maîtrise des dépenses de matériaux, d'énergie et d'achats. Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de l'investissement productif. Un investissement distinctif sur le marché aux yeux du client final.

(c) Votre priorité : maîtriser les dépenses liées aux équipements et mettre des euros en rapport avec chaque machine. Le principe : je ne produis que si je fais une marge entre le prix de vente et le coût de production. Le risque sera sans doute le vieillissement de vos produits, de vos équipements, de vos savoir-faire. Pour le prix de vente les choses sont généralement claires, pour le coût de production le calcul peut être plus complexe...

(d) Pistes de travail utiles

- calculer ce que je gagne à vendre plus si mes limites de production sont atteintes et que je dois réinvestir,
- avant de transformer vos capacités de production, faire un exercice de calcul de structure de coût s'avère urgent,
- bien calculer, dès l'avant-projet de toute nouvelle commande, la rentabilité y compris machine,
- mieux établir les coûts réels de fabrication ou de délivrance de service,
- programmer plus précisément les investissements machines,
- calculer le coût de la non-qualité, des stocks, des sous-rendements.

(e) Culture générale à développer : pour renforcer le pilotage de votre structure, il s'agit - dès maintenant - de mieux suivre vos investissements et de mieux valoriser chaque machine : coûts de recyclage, démantèlement, démontage, reconditionnement, assainissement ou taxes pénalisant certaines technologies qui sont à considérer au regard d'aides et de subsides liés à la modernisation des équipements et peuvent jouer dans les décisions de rythme de remplacement. Des réflexions de type leasing, mutualisation, location ponctuelle ou simplement recherche d'alternatives notamment dans les logiciels permettent de concevoir autrement les études d'équipement et la rédaction des cahiers des charges. Le choix d'équipement ou l'option pour certaines filières de production peuvent aussi tenir compte des goûts, de la sensibilité des clients pour le caractère citoyen de votre structure. Reste que le critère du prix - à l'exception d'un éventuel positionnement dans le « luxe » - reste déterminant et que la structure des coûts de production intervient directement dans l'ampleur possible de la marge. La réduction des coûts de production et de maintenance sera donc pour vous stratégique. La réflexion à caractère plus clairement financier - en termes de temps de retour sur investissement (ROI) - doit donc s'accompagner à

l'avenir d'une réflexion sur l'évolution des besoins, des goûts et des équations d'achats de vos clients. Qu'est ce qui – à leurs yeux – a réellement de la valeur ?

De manière plus générale il s'agit donc d'inclure dans vos choix d'équipement la capacité d'une nouvelle technologie à produire des qualités perçues, distinctes et agréables aux yeux du client, tout en jouant sur les coûts des matériaux, le temps de fabrication, vos politiques d'achats ou encore vos choix d'amortissement et de remplacement des équipements.

(f) Vos mots clefs :

- Renouvellement machine et ROI.
 - Coût total de possession.
 - Options techniques liées et forgées sur base des critères de choix du client final.
-

Scénario 24 : Machines - Orientation

(a) Votre principal dysfonctionnement sommeille paisiblement bercé par le vieillissement tranquille de vos équipements, de vos méthodes, de vos technologies.

(b) Evolution des méthodes et des technologies : réveillez-vous ! D'autres s'équipent autrement, modernisent leurs équipements, diversifient leurs technologies, innover !

(c) Priorité stratégique recommandée : anticiper l'évolution des méthodes de travail et des technologies propres à votre domaine de production.

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de l'innovation et d'être souple quant à la méthode, à la composition et à la manière de réaliser le produit pour profiter pleinement et rapidement de ses capacités nouvelles.

(d) Pistes de travail utiles :

- se tenir informé autrement des évolutions technologiques et des nouvelles performances et spécifications des équipements dont vous aurez besoin à l'avenir,
- exploiter les nouvelles technologies pour affirmer un avantage concurrentiel sur le marché,
- lier l'acquisition de nouvelles machines à leur pleine exploitation grâce à de nouveaux produits ou un habillage différent de produits existants,
- des voyages d'études, visites de salons ou foires spécialisée peuvent vous donner une meilleure idée des capacités supplémentaires et du potentiel d'innovation qu'un changement d'équipement vous permettrait concrètement.

- (a) Culture générale à développer : l'enjeu ici sera de se tenir informé de l'innovation dans les équipements que vous utilisez, d'en découvrir rapidement le potentiel d'innovation et de simplification de la production ou de la délivrance du service.

Une nouvelle machine, de nouvelles technologies, de nouvelles méthodes... tout doit vous inciter à intégrer à l'avenir l'innovation dans vos processus de production. Or, il est habituel de commander du matériel déjà connu ou plus généralement de se contenter de reproduire avec le nouveau matériel, ce que l'on faisait avec le matériel de la génération précédente.

Pour renforcer le pilotage de vos projets à l'avenir, il sera donc stratégique d'anticiper les prochaines évolutions technologiques.

(f) Vos mots clefs :

- Veille technologique.
- Nouveaux matériaux, méthodes, équipements.
- Substitution de composantes, technologies alternatives.
- Exploitation plus efficace du potentiel existant.

Scénario 25 : Money - Production

(a) Votre principal dysfonctionnement se niche dans un tiroir-caisse bien trop vide...

(b) Reprenez l'initiative économique et financière : il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de l'argent, une culture plus économique : faire du chiffre, vendre, démultiplier sa part de marché.

(c) Priorité stratégique recommandée : augmenter votre chiffre d'affaire en relevant un défi simple : « make money » (faire de l'argent).

(d) Pistes de travail utiles

- rechercher activement de nouveaux clients, démultiplier les ventes, accélérer les recettes, la facturation,
- réfléchir aux produits, aux clients ou aux services financièrement les plus intéressants, les plus sécurisants,
- recomposer la structure de coûts de production pour être concurrentiels ou augmenter la marge,
- piloter la prochaine création de produits, de services ou la prochaine offre par la marge souhaitée.

(e) Culture générale à développer : dans votre cas, l'augmentation du chiffre d'affaire, de la taille et de la part de marché sont stratégiques. Il faut parler argent... et plus qu'en parler il faudrait même en faire et faire toujours plus :

mieux maîtriser la structure de vos prix, de vos coûts de production et de vos marges produits, revoir la politique de prix, de facturation ou de financement

Pour dégager les ressources utiles, il s'agit dès maintenant de « compter ». Il est possible d'ailleurs que très rapidement vous soyez amenés à retravailler votre « modèle économique », c'est-à-dire la logique marché qui permet et permettra à votre structure de se financer et de se développer à l'avenir.

De manière plus générale il s'agit clairement d'améliorer la rentabilité de votre structure, de l'ensemble de vos productions, de vos recettes.

(f) Vos mots clefs :

- Plus de recettes, de chiffre d'affaire.
- Parler rentabilité en euros.
- Faire évoluer votre modèle économique pour assurer des moyens de préparer l'avenir.

Scénario 26 : Money - Information

(a) Votre principal dysfonctionnement a trouvé un refuge en or dans votre système d'information comptable et financier.

(b) Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de décision, de suivi et d'évaluation sur une base financière : suivi comptable, information financière, tableaux de bord. Ouvrez les yeux !

(c) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre développement à l'avenir, vous allez surtout devoir perfectionner votre système d'information financière – sans doute informatique – pour avoir une information budgétaire, économique et financière plus nerveuse, plus précise, plus adaptée à votre stratégie.

(d) Pistes de travail utiles :

- savoir plus rapidement où vous en êtes en terme de croissance, de trésorerie, de marge,
- après avoir vérifié la structure et les postes budgétaires pris en comptes dans les grands équilibres de gestion, piloter plus clairement par les bénéfices ou la réduction de pertes,
- établir toujours plus en amont des tendances, comparer les chiffres à ceux des autres années,
- établir si ce n'est pas fait un budget par unité de plus en plus proches des opérateurs et communiquer autour de ce budget avec les responsables de services et les équipes,
- à terme, s'appuyer sur un véritable tableau de bord financier créé ou adapté à votre activité ou plus exactement encore à votre stratégie et à ses impacts financiers.

(e) Culture générale à développer : il sera stratégique de vous sensibiliser aux enjeux économiques ainsi que mobiliser vos cadres et vos équipes autour de l'information financière. Chaque décideur, chaque opérateur doit remettre les variables économiques au cœur de sa réflexion : prendre conscience des coûts, des équilibres, des défis économiques qui seront à l'avenir les vôtres. Il faut regarder la qualité, la lisibilité et les délais d'obtention de l'information financière comme stratégiques.

Pour dégager les ressources utiles et renforcer le pilotage des projets à l'avenir, il s'agit dès maintenant de stabiliser, d'automatiser et d'informatiser, plus encore, la production de l'information financière.

(f) Vos mots clefs :

- Mettre un prix sur chaque chose. Faire connaître les coûts réels aux équipes.
- Suivre les dépenses et recettes.
- Juger ses objectifs financiers.

Scénario 27 : Money - Contrôle

(a) Votre principal dysfonctionnement niche au cœur de vos dépenses.

(b) Contrôle des coûts, audit, systèmes de signatures, sécurité des transactions : il est temps de s'y remettre !

(c) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir vous concentrer sur le contrôle, la maîtrise et le suivi des flux financiers tant en entrée qu'en sortie. Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de contrôle financier permanent.

(d) Pistes de travail utiles

- mesurer l'état réel par rapport aux objectifs financiers de vente, de coût, de marge par rapport aux budgets initiaux,
- mettre en place des alertes financières,
- revoir le système de signatures et d'autorisation des dépenses pour s'assurer qu'il comporte bien un système efficace à trois signatures distinctes,
- entrer dans le détail des calculs financiers et de suivi budgétaire,
- auditer, tester sa sécurité financière,
- vérifier les données financières et les formules d'analyse traitées avec la force de l'habitude.

(e) Culture générale à développer : pour dégager les ressources utiles et renforcer le pilotage de vos projets à l'avenir, il s'agit dès maintenant d'organiser autrement votre suivi financier, le contrôle des dépenses et des achats. Le développement d'un système de contrôle financier et économique plus fin peut rendre essentiel un travail sur les tableaux de bord de gestion. Ceci sera pour vous stratégique.

(f) Vos mots clefs :

- ERP ou tableau de suivi budgétaire.
- Meilleures estimations.
- Refonte des signatures financières.
- Contrôle de gestion.

Scénario 28 : Money - Régulation

(a) Votre principal dysfonctionnement attend avec délectation votre prochain incident de paiement...

(b) Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de la maîtrise des dépenses : gestion de la trésorerie, cycles financiers, capacité de négociation avec vos fournisseurs, vos clients, vos créanciers et vos actionnaires.

(c) Priorité stratégique recommandée : augmenter la sécurité de paiement et la fluidité des réserves ; y compris votre capacité à négocier avec vos créanciers, clients et fournisseurs. Pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir faire face aux fluctuations de trésorerie et aux cycles budgétaires.

Si la trésorerie est importante, modifier les pratiques de facturation et les délais de paiement, adopter et généraliser ce principe : « payer le plus tard possible, se faire payer le plus tôt possible » seront essentiels.

(d) Pistes de travail utiles

- réfléchir autrement aux modalités de facturation, aux délais de paiements, dans les orientations commerciales à prendre,
- gérer vos stocks au plus juste, retarder de manière consensuelle les paiements aux fournisseurs,
- encaisser plus rapidement les paiements, réfléchir à des systèmes de cautions, de paiements anticipés, de paiements à la réservation ou à la commande,
- mieux anticiper les déséquilibres ponctuels liés à l'activité par une gestion de trésorerie plus fine, surtout dans les politiques d'expansion et de croissance soutenue,
- adapter les dépenses aux entrées réelles en fixant un niveau d'élasticité dans chaque budget conçu pour pouvoir ne pas être complètement engagé en cas de difficultés durant l'exercice comptable,
- anticiper le résultat annuel, les bénéfices potentiels, les impôts à payer et les modalités de dividendes,
- adapter l'effort de vente, les rythmes des achats aux rythmes des entrées,
- prendre l'habitude de négocier plus souvent et de manière plus précise avec les fournisseurs et les créanciers.

(e) Culture générale à développer : pour renforcer le pilotage de vos projets à l'avenir, il s'agit dès maintenant d'organiser autrement vos lignes de trésorerie, vos placements, vos réserves et calculs financiers. La gestion financière à court terme prendra pour vous et vos équipes une dimension stratégique d'ici les trois ans à venir.

(f) Vos mots clefs :

- Calcul des besoins de financement.
- Gestion de trésorerie.
- Accélérer entrées/retarder sorties.

Scénario 29 : Money - Coordination

(a) Votre principal dysfonctionnement raffole de votre manière de répartir des petits paquets d'investissements un peu partout...

(b) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre développement, vous allez surtout devoir concentrer autrement vos priorités d'investissement et les affectations budgétaires. Eclatement des investissements, morcellement, prévisions de rentabilité non suivies : secouez-vous ! Il est peut-être temps d'avoir une toute autre politique d'investissement, autrement plus orientée vers l'avenir.

(c) Votre priorité : investir massivement dans d'autres priorités que vos priorités actuelles pour voir des résultats stratégiques prioritaires se réaliser plus rapidement. Objectiver les habitudes d'affectation devrait permettre avec des opérations de réduction des coûts de dégager des moyens efficaces et suffisants sur au moins une priorité.

(d) Pistes de travail utiles :

- cerner mieux une priorité et lui consacrer des budgets importants afin de réussir rapidement à atteindre les objectifs escomptés,
- clarifier les règles plus habituelles d'affectation des ressources pour conserver la mobilisation du plus grand nombre,
- amplifier la négociation, la réflexion et les scénarios budgétaires pour choisir tout en étant mieux informé des enjeux des uns et de autres.

(e) Culture générale à développer : pour dégager les ressources utiles à l'avenir, il s'agit dès maintenant de mieux maîtriser cette complexité de l'information et des politiques d'affectation financière : objectiver les clefs de répartition des moyens entre services, entre départements.

Investir dans les estimatifs de coûts, les prévisions, la programmation des dépenses sera stratégique et devrait se traduire par des outils d'aide à l'estimation, à la fixation des prix et aux décisions d'affection et d'engagement.

Un système de vases communicants, de solidarité entre unités de gestion sur quelques gros projets peut dans votre cas s'avérer stratégique.

(f) Vos mots clefs :

- Concentration des moyens.
 - Vases communicants.
 - Clarifier les budgets existants.
-

Scénario 30 : Money - Organisation

(a) Votre principal dysfonctionnement se nourrit depuis des années avec délectation de vos budgets et il en fait un suivi délirant avec un plaisir à peine dissimulé !

(b) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre développement à l'avenir, vous allez surtout devoir distribuer autrement les budgets et vos moyens financiers : il faut reprendre la barre comptable et budgétaire.

(c) Votre priorité : s'impliquer sur les secteurs prioritaires. Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture plus orientée sur les grands équilibres durables entre investissement et rentabilité.

(d) Pistes de travail utiles :

- établir les grands équilibres (ce qui rapporte, ce qui coûte),
- affecter vos moyens à des priorités claires en diminuant les coûts fixes au profit d'investissements exceptionnels ou ponctuels,
- revoir l'utilité et les alternatives aux principaux centres de frais,
- simplifier ou modifier les produits ou du moins leurs processus de réalisation pour en diminuer le coût.

(e) Culture générale à développer : de manière globale, il s'agit d'améliorer la marge et les ratios financiers de votre organisation. C'est ce calcul de rentabilité qui doit vous permettre d'affecter durablement et utilement vos moyens à votre stratégie.

Pour dégager les ressources utiles à l'avenir, il s'agit dès maintenant de modifier rapidement et profondément votre structure budgétaire : tant pour les principes de tarification que pour les coûts de production.

(f) Vos mots clefs :

- Evaluation de la rentabilité comparée.
- Grands équilibres budgétaires.
- Part réellement disponible.
- Règles et décisions d'investissement en lien avec des objectifs de production et de rentabilité.

Scénario 31 : Money – Evaluation

(a) Votre principal dysfonctionnement semble avoir horreur de faire du bénéfice et des marges... il semble avoir imposé sa vue à bon nombre de vos collaborateurs....

(b) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre développement à l'avenir, vous allez surtout devoir mieux cerner les centres de profits, c'est-à-dire mettre des euros sur les choix, rechercher les produits et services porteurs... les défis sont nombreux.

(c) Votre priorité : augmenter votre marge, migrer vers plus de valeur ajoutée. Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture où le périmètre de la structure pourrait bien se calquer sur les contrastes de valeur à plus ou moins courts termes.

(d) Pistes de travail utiles

- investir là où cela rapporte le plus,
- arrêter ou sous-traiter les activités qui rapportent le moins ou qui coûtent le plus,
- mieux cerner les activités, les produits, les services, les contrats qui rapportent de la valeur ajoutée,
- dans votre cas peu importe le volume des ventes, ce qui devra retenir votre attention c'est la marge, le bénéfice dégagé en fin de compte par chaque activité ou centre d'activités,
- compléter grâce à un audit approfondi votre information et faire une analyse plus spécifique de la valeur permettraient de mieux cerner les gisements de valeurs et les pistes possibles de migration vers plus de valeur pour vous, vos équipes et vos clients.

(e) Culture générale à développer : une valeur trop faible conduira à un manque de moyens pour votre stratégie et peut déboucher – sur une durée de deux à trois ans - sur une restructuration plus importante. A l'opposé, une valeur forte, vous expose aux appétits d'autrui....

Pour renforcer le pilotage entre ces deux extrêmes de votre structure, il s'agit donc dès maintenant de réfléchir à des scénarios possibles de valorisation de votre activité par un investissement sur les produits, les centres de profits ou les activités à forte valeur ajoutée.

S'ouvrir à une architecture d'affaires s'adaptant à cette recherche de valeur, c'est aussi imaginer des fusions, des rachats, des cessions, des innovations, des retraits de produits voire une modification de votre actionnariat.

Pour réussir ce challenge de la valeur, les rapports financiers et les ratios de valorisation de vos activités doivent dorénavant retenir beaucoup plus votre attention encore.

(f) Vos mots clefs :

- Evolution de la structure.
- Rapprochements possibles.
- Mieux cerner son cœur de métier.
- Comptabilité analytique.

Scénario 32 : Money - Orientation

(a) Votre principal dysfonctionnement croit, dur comme fer, aux anciens modèles économiques qui ont fait votre succès ; il est rivé sur ces business modèles comme une "moule désespérée à son bout de bois".

(b) Pour réussir, vous allez surtout devoir imaginer de nouveaux modèles d'affaires, de nouveaux services, de nouvelles sources de financement et de nouvelles recettes : migration vers la valeur, nouveaux modèles économiques... Comment gagnera-t-on sa vie ici demain ? Rien n'est évident... reprendre la réflexion s'impose dès maintenant.

(c) Votre priorité : il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de la rentabilité à moyen et long terme, donc optimiser votre modèle économique et vous préparer économiquement pour demain.

(d) Pistes de travail utiles :

- préparer l'avenir en cernant prioritairement ses besoins prévisionnels de financement,
- négocier plus soigneusement encore les mécanismes de financement des activités,
- passer en revue les sources possibles de financement,
- veiller à son crédit financier par une bonne programmation des remboursements,
- imaginer comment, demain, on pourrait gagner sa vie encore mieux.

(e) Culture générale à développer : pour dégager les ressources utiles et renforcer le pilotage de vos projets à l'avenir, il s'agit dès maintenant de réfléchir aux besoins les plus solvables, aux technologies les moins coûteuses et aux évolutions de pratiques plus rémunératrices sur le marché. Votre défi quant à l'avenir sera de pouvoir compter sur des sources de financement disponibles, raisonnables financièrement et suffisantes pour soutenir votre stratégie. Il s'agit d'améliorer les mécanismes de financement et la rentabilité économique de votre structure à l'aide d'un travail d'analyse des coûts, de segmentation de la clientèle, de benchmarking, de veille marché et d'une attention soutenue aux innovations dans le financement de vos activités

(f) Vos mots clefs :

- Benchmark / comparaison.
- Ce qui coûtera moins cher.
- Ce qui se vendra plus cher.

Scénario 33 : Management - Production

(a) Votre principal dysfonctionnement dort tranquillement dans votre propre bureau persuadé qu'aucune décision vraiment révolutionnaire ne viendra troubler son sommeil profond.

(b) Secouez-vous et secouez ceux qui vous préparent vos décisions. Vous avez deux défis majeurs :

- (a) améliorer la vitesse et la précision de vos décisions ;
- (b) clarifier et renforcer votre Leadership.

Cette fois la balle est dans votre camp.

Vous allez pouvoir commencer par vous-même et renforcer votre propre management, et plus précisément la vitesse et la précision de vos prises de décision au sein de la chaîne hiérarchique.

(c) Votre priorité ensuite : il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de management plus rapide, plus efficace, plus unie, plus lisible, plus explicite pour les opérateurs, les partenaires et les clients. Il faut améliorer la prise de décision à tous les niveaux, mieux assurer le leadership.

(d) Pistes de travail utiles

- accélérer pour vous – même la prise de décision,
- réfléchir plus directement, et avant même de devoir prendre la décision, aux informations nécessaires pour les décisions habituelles,
- travailler avec vos cadres la prise et la gestion du leadership,
- développer un système de délégation intelligente avec un suivi attentif et constructif,

les équipes projet sont à ce sujet sans doute un bon laboratoire d'une manière plus active de décider ensemble rapidement.

(e) Culture générale à développer : pour dégager les ressources utiles et renforcer le pilotage de votre structure à l'avenir, il s'agit dès maintenant de réorganiser votre système de décision de manière beaucoup plus performante.

Qui décide de quoi réellement dans la production ? Les cadres, les opérateurs, le client ?

La qualité de la décision sera pour vous stratégique dans les mois qui viennent.

Vérifier que vos cadres et votre conseil de direction restent bien en prise avec les produits et le marketing. Les décisions à l'avenir devront – notamment – avoir de plus en plus de sens pour les opérateurs sur les chaînes de production, pour vos équipes derrière les comptoirs, pour vos représentants face aux clients. Il faut non seulement renforcer la place du client et des produits dans vos décisions mais aussi renforcer la lisibilité de ces décisions.

De manière plus générale, la manière de décider, de produire des décisions devra être améliorée sans cesse. Elle commence par l'unité de commandement et se travaille dans les capacités décisionnelles de chaque cadre.

Développer le leadership sera pour vous essentiel : il faudra décider plus vite, plus clairement, plus « logiquement ». C'est-à-dire : être plus lisible pour les équipes et si possible pour les clients. La compréhension, l'adhésion et la mise en œuvre réelle sur le terrain de vos décisions seront essentielles à l'avenir.

Ensuite, une politique de communication sur la capacité et l'efficacité de vos décideurs s'imposera de plus en plus.

(f) Vos mots clefs :

- Vos décisions paraissent « logiques ».
- Vous décidez plus vite.
- Vous clarifiez « qui fait quoi ».

Scénario 34 : Management - Information

(a) Votre principal dysfonctionnement discute avec vos collègues cadres plus souvent, plus longuement et plus d'efficacité que vous ne semblez pouvoir le faire vous-même.

(b) Il est temps de reprendre l'initiative dans le système d'information de votre propre organisation : mieux informer sur les décisions prises, développer une culture d'une plus grande transparence, de la confiance, changer vos habitudes, vos espaces, vos rythmes, votre manière d'écouter et de dialoguer même avec vos proches semble crucial.

Le management doit travailler sa lisibilité, sa clarté, sa cohérence et vous pouvez avoir un rôle d'exemplarité appréciable en ce domaine.

Une réflexion partagée entre tous les cadres s'impose et peut porter essentiellement sur le type d'information pertinente à connaître et à faire circuler.

Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre développement à l'avenir, vous allez surtout devoir mieux informer, mieux communiquer vos décisions et les informations clefs pour chaque manager.

(c) Votre priorité : il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de la valorisation de l'information et du dialogue, de les rendre utile à chaque prise de décision avec un souci de transparence fonctionnelle.

(d) Pistes de travail utiles :

- réfléchir à la manière donc vous communiquez autour de vos décisions,
- optimiser vos actuels moyens de communication avec les autres décideurs ou vos équipes,
- évaluer le niveau de connaissance et de compréhension de vos décisions,
- mieux documenter vos décisions,
- faire vivre vos outils, canaux, moyens de communication et de documentation de vos décisions,
- opter pour des moyens accessibles parfois même à distance (site extranet, blogs, flux RSS, etc.),
- placer les autres plus souvent en position de décideur,
- tracer les décisions y compris les éléments qui ont amené ou préparé cette décision,
- formuler vos décisions en tenant compte de leur impact, de leur cohérence avec d'autres décisions et des enjeux qu'elles renforcent ou menacent.

(e) Culture générale à développer : pour dégager les ressources utiles et renforcer le pilotage, il s'agit dès maintenant de développer l'information de gestion, sous toutes ses formes, dans votre structure. Cela va de la qualité de votre écoute à la précision de vos tableaux de bord de gestion.

Votre défi à l'avenir sera l'amélioration de la communication interne. Qualité d'écoute, système informatique et capacité à dialoguer vous permettront de gérer et anticiper les diverses situations que votre organisation va rencontrer à l'avenir. Ces lieux, ces outils, ces habitudes de communication seront des atouts à développer dès aujourd'hui. L'information fiable tant des opérateurs que des autres décideurs sera stratégique. Lieux et habitudes de dialogue variés, efforts concrets de formation en communication, investissements ciblés dans votre système d'information seront des pistes de travail stratégiques.

(f) Vos mots clefs :

- Communiquer les décisions et les bases (sources, critères, enjeux, vision)
- Créer des habitudes de dialogue et de retour constructif sur les décisions.
- Valoriser le partage d'information.

Scénario 35 : Management - Contrôle

(a) Votre principal dysfonctionnement dit de vous un peu partout que vous ressemblez à une république bananière doublée d'un désuet mais coûteux système de baronnies, le tout barbotant dans une douce quiétude. Il n'a peut-être pas entièrement tort. Il se pourrait bien – dans votre système dit de management – que chaque "chef" fasse ce qu'il veut "chez lui" !

- (c) Plus de suivi, des conditions de réussite mieux définies, une autre gouvernance. Un autre rapport aux actionnaires, un décloisonnement rapide et la montée en puissance d'organes de direction collectifs accompagnés de tableaux de contrôle de gestion devrait remettre sur pied une organisation qui s'est ankylosée dans un système d'autocontrôle croisé, minimaliste, facile et sans doute méfiant.

Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre développement à l'avenir, vous allez devoir mieux suivre et contrôler les décisions, les projets et les activités stratégiques des différents niveaux de management.

(c) Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture du contrôle. Un contrôle plus systémique, plus objectif. Sortez de la notion de contrôle sanction pour aller vers un contrôle plus conçu comme une opportunité d'amélioration, de correction à court terme, d'équité et de protection des engagements, des réalisations des uns et des autres.

(d) Pistes de travail utiles :

- mieux suivre les projets et les tâches attribuées,
- il est plus important que jamais de vous forger une information qui vous permette de contrôler la situation; il convient dès lors de mieux préciser les missions, les conditions de réussite, les délais et les points essentiels à suivre,
- développer une information structurée, sous forme de tableaux de bord notamment financiers, vous permettra de mieux préparer vos décisions,
- organiser plus systématiquement le suivi des décisions appliquées, pensez, si nécessaire, à changer de style managérial.

(e) Culture générale à développer : votre défi, mieux contrôler l'effet de vos décisions et suivre plus finement leur mise en œuvre. Il faut démultiplier vos efforts de vérification et de suivi de chaque décision. Il va falloir entrer dans une culture de contrôle plus systématique. Il s'agit dès maintenant d'établir et de multiplier les points de contrôle dans votre système de décision. Si vous le pouvez, clarifier dès le début les conditions de réussite du travail de chacun.

Allez si possible jusqu'aux indicateurs de réussite. Votre capacité à contrôler les effets de vos décisions sera déterminante à l'avenir. Le "laisser-faire" vous sera de toute façon mortel.

(f) Vos mots clefs :

- Qui contrôle ?
- Que contrôle le management ?
- Sur base de quoi contrôle-t-on ceux qui vous entourent ?

Scénario 36 : Management - Régulation

(a) Vos principaux dysfonctionnements adorent et se repaissent de votre incapacité à décider efficacement ensemble au sein du management.

(b) Pour réussir votre développement à l'avenir, vous allez surtout devoir modifier votre méthode de gestion collective et individuelle de problèmes : une autre forme de leadership, des décisions plus rapides, une gestion efficace des problèmes, une gestion des conflits latents, une transversalité, une capacité d'arbitrage, la réduction des "silos", une réflexion sur d'éventuelles "baronnies", un comité de direction plus uni... Voici ce qui devrait retenir maintenant votre attention.

(c) Votre priorité : il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture plus orientée sur l'esprit d'équipe, transformer la gestion de problèmes en gestion de solutions...

(d) Pistes de travail utiles :

- faire face aux problèmes autrement,
- choisir une ligne de conduite cohérente avec votre politique d'investissement (donner la priorité aux délais dans une logique d'expansion ou à la conformité des productions aux cahiers des charges dans une logique de croissance,
- mettre en place dès maintenant des sensibilisations et des formations à la gestion de problèmes, à la gestion de conflits, aux relations avec les clients dits difficiles,
- lancer une démarche participative d'amélioration continue et de gestion des difficultés au sein de laquelle les responsables de différents niveaux essayent d'autres types d'attitudes et de démarches de gestion des écarts.

(e) Culture générale à développer : pour dégager les ressources utiles, il s'agit dès maintenant de traiter la question du leadership, des lignes hiérarchiques et des responsabilités de chacun. Un travail sur la capacité à « réguler ensemble » et « à traiter rationnellement les problèmes et dysfonctionnements » sera un enjeu déterminant pour votre structure. Votre défi, à l'avenir, sera la capacité des décideurs de votre structure à se mettre d'accord rapidement et efficacement. Des formations en gestion de conflit, du team building intelligent, du coaching et un travail sur un projet stratégique mieux partagé seront des bons premiers pas.

(f) Vos mots clefs :

- Leadership constructif.
- Capacité à négocier.
- Esprit d'équipe.

Scénario 37 : Management – Coordination

(a) Votre principal dysfonctionnement ne manque aucune de vos réunions de coordination, il s'y amuse comme un fou. Allez-vous le laisser faire encore longtemps ?

(b) Vous et l'ensemble des cadres de l'organisation allez devoir non seulement décloisonner, mais prévoir des ressources partagées, disponibles en cas de besoins, de surcharges ou d'incident : plus d'intelligence collective, des réunions plus efficaces, une flexibilité plus claire et plus effective à travers toute l'organisation. Vous allez devoir gagner en adaptabilité, en capacité de réaction collective même ponctuelle, à de réelles solidarités. Avec ce pot commun, les réunions de coordination devraient être de moins en moins des réunions d'information et de plus en plus de vivantes négociations sur les critères d'urgences et d'importance, de quoi vivifier utilement l'équipe qui pilote votre organisation.

(c) Votre priorité : il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture plus orientée sur l'unité d'intérêt de tous et un certain « centralisme démocratique » : créer des ressources disponibles pour les urgences et les arbitrages puis mettre tous les décideurs autour de la table et faire de votre intelligence collective un atout. Les besoins des clients devraient à ce titre être un guide essentiel pour recréer l'unité de vue entre les décideurs de niveaux hiérarchiques différents ou de formations et de cultures parfois fort variées.

(d) Pistes utiles de travail :

- créer des équipes volantes affectables selon les urgences, des réserves budgétaires disponibles, une polyvalence dans les équipes, la capacité à louer des capacités de production,
- suivre plus rapidement les évolutions dans la charge de travail des différents secteurs,
- vérifier l'unité de vue des membres actifs de la direction de votre structure, développer une pratique de la consultation des uns et des autres, développer une écoute précise des besoins de chacun par chacun,

- décloisonner, c'est-à-dire permettre des suggestions constructives de part et d'autre, interservices, en amont et en aval dans une chaîne de commandement ou de production,
- prêter attention aux remarques, aux objections, aux incidents, aux variations rapides dans les commandes, aux contre-propositions,
- un ou l'autre projet concernant différents services, voire l'ensemble de l'organisation, peut servir de laboratoire à cette façon plus collective de gérer les responsabilités de chacun sans, bien sûr, déposséder le décideur de son choix final et responsable.

(e) Culture générale à développer : le challenge dans votre cas sera de développer rapidement une intelligence plus collective. Ce sera déterminant pour la survie de votre structure. Il s'agit donc maintenant de décloisonner... et pour certains, de mettre fin aux éventuelles baronnies et aux sous-divisions actuelles. Pour tous, il s'agit de retrouver une unité de commandement mais avec une unité de décision qui s'appuie sur des pratiques réelles et efficaces de consultation.

La réalisation de soi dans des projets sera un levier de croissance dont vous auriez tort de vous priver ! Un travail de coaching sur les rapports de force et le besoin d'autonomie de chacun s'imposera à certains d'entre vous.

(f) Vos mots clefs :

- Décloisonner.
- Prévoir une fluctuation facile dans les capacités de production.
- Réunifier l'organisation des ressources.
- Réfléchir et préparer ensemble la décision dans les affectations ponctuelles.

Scénario 38 : Management - Organisation

(a) Votre principal dysfonctionnement est sans doute le co-auteur – trop peu reconnu et assez délirant – de vos dernières réorganisation managériales. Il est clair qu'en ce domaine, vous pourriez prêter à sourire, si l'organisation hiérarchique n'était pas stratégique pour une organisation comme la vôtre.

(b) Votre organisation a besoin maintenant d'un management qui connaît ses rôles, ses limites et travaille sur base d'une vraie délégation sur objectifs ou projets. Arrêtez les jeux de by-passing, de contournement de la responsabilité des uns et des autres, de reprise en main directe ou de confusion des rôles. Votre système pour se développer aura besoin, avant tout, d'une structure de décision stable et efficace. Vous allez donc pouvoir clarifier à nouveau les rôles de chacun. Quelle que soit la ou les grilles que vous adopterez, l'enjeu est de mieux connaître chaque manager et de le faire évoluer là où c'est raisonnable de penser qu'il peut mieux encore compléter son profil acquis.

(c) Votre priorité : il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture où le décideur relève des défis accessibles à son tempérament, son expérience, son profil personnel : préciser qui décide de quoi, quand, sur base de quelle information et sous le contrôle de qui ? Et respecter et faire respecter cette organisation du pouvoir de décision !

(d) Pistes de travail utiles :

- préciser qui fait quoi dans l'organigramme,
- affecter les bonnes personnes aux bonnes places et de les coacher ou les entraîner si nécessaire,
- établir des profils de décideurs et de services afin de faire correspondre les services qui ont besoin de stabilité avec des profils de décideurs structurant et a contrario affecter les décideurs expansifs aux fonctions et départements qui bougent,
- affecter aussi en fonction des dynamiques à insuffler.

(e) Culture générale à développer : pour réussir à l'avenir vos défis, il s'agit dès maintenant de répartir autrement les responsabilités. Ce changement devra idéalement se faire avec un grand soin apporté à la stabilité de l'ensemble de la structure. Mais là où c'est nécessaire, il faut faire mieux correspondre les profils des responsables avec le challenge actuel de chaque service. Votre détermination et la clarté de la nouvelle organisation seront un défi pour l'ensemble des décideurs de votre structure. Il faut retrouver à terme une hiérarchie soudée.

(f) Vos mots clefs :

- Plan de structuration de la décision,
 - Prise en charge réelle des dynamiques économique et organisationnelle par le management,
 - Mieux connaître les qualités et défauts de chaque décideur.
-

Scénario 39 : Management - Evaluation

(a) Votre principal dysfonctionnement vient tous les jours avec plaisir au bureau essentiellement pour s'amuser du spectacle sans fin des tensions entre vos collègues cadres et responsables de dossiers ou de projets ; jugements de valeur, opinions légères, réactions émotionnelles, égotisme aigu, rejet de la faute sur l'autre, radio couloir, atteinte à la réputation professionnelle ; le spectacle est vivant, varié et plein de rebondissements.

A côté de cela certaines décisions se prennent déjà sur base d'une évaluation sérieuse des résultats attendus et sur base de méthodes adéquates et cohérentes.

Optez résolument vers ce deuxième modèle. Il y a va de votre survie collective.

(b) **Priorité stratégique recommandée** : pour réussir son développement à l'avenir votre système va surtout devoir évaluer mieux chaque décision et chaque décideur. Ne sous-estimez pas l'ampleur des jeux entre décideurs dans votre système. Un électrochoc est sans doute nécessaire. Quel levier utiliser ? Rechercher et rechercher toujours plus de sens et d'utilité ajoutée pour le client final.

(c) **Votre priorité** : il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture du dépassement permanent de soi et de l'évaluation partagée des apports de chacun au succès de l'entreprise ou du service que l'on souhaite rendre à nos clients et partenaires. Il s'agit donc de prendre des décisions qui apportent plus clairement de la valeur ajoutée à terme.

(d) **Pistes de travail utiles** :

- mettre des euros sur les alternatives d'une décision,
- établir avec chaque décideur ce qui, chez lui, a de la valeur pour l'équipe aujourd'hui et ce qui pourrait en avoir plus encore demain,
- faire des groupes de discussions franches et directes permettant d'établir ce que l'on veut conserver et ce que l'on ne veut plus vivre à l'avenir,
- faire coacher chacun pour trier – en respectant chacun – dans sa manière de décider ce qui est à conserver, ce qui est à changer,
- faire des entraînements, des simulations (exercices de type « incendie » mais appliqués à la production ou à la vie courante de l'entreprise),
- lancer un travail sur les portefeuilles de compétences soit des seuls managers, soit de l'ensemble du personnel, si des difficultés de fidélisation des ressources humaines existent.

(e) **Culture générale à développer** : il faut parvenir, dans vos décisions, à sélectionner plus clairement sur base de ce qui a de la valeur et ce qui n'en a plus, s'entraîner à le faire de plus en plus systématiquement. Pour dégager les ressources utiles et renforcer le pilotage des projets à l'avenir, il s'agit dès maintenant de décider plus encore sur la valeur, sur la marge.

La question qui s'impose devrait être « Quelle est la valeur ou l'utilité ajoutée pour le client final de chacune de vos décisions ? ».

Votre défi : décider de migrer vers toujours plus de valeur. Qu'est-ce qui est important ici ? Pourquoi sommes-nous là ? Vous allez faire un sacré retour sur l'essentiel.

A la question « que faisons-nous bien ? », vous allez peut-être répondre en vous décidant à sous-traiter, externaliser, regrouper ou fusionner... il faut s'approprier de toute façon à plus de flexibilité pour la structure à l'avenir.

(f) **Vos mots clefs** :

- Décider sur la valeur.
- Gérer les risques.
- Se challenger.

Scénario 40 : Management - Orientation

(a) Votre principal dysfonctionnement dort tranquillement sur ses deux oreilles convaincu que rien ne peut ébranler votre superbe pyramide hiérarchique. Il a tort. Cela arrive et plus vite que vous ne pensez !

(b) On ne décidera plus demain, dans ce système comme on décide aujourd'hui. A vous de vous mobiliser pour esquisser les grands traits du management utiles au développement de votre organisation dans les 5 à 10 ans qui viennent : gestion prévisionnelle, organisation apprenante... Vous allez devoir anticiper, scruter l'avenir.

(c) Votre priorité : il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de l'apprentissage permanent et de la recherche d'amélioration continue de son savoir-être décideur, de voir venir les prochaines évolutions managériales.

(d) Pistes de travail utiles :

- mettre en place un système de veille métiers, marchés ou opportunités commerciales ou de financement,
- sentir les tendances et décider plus en fonction de l'avenir que des urgences immédiates,
- la veille doit donc s'accompagner d'une gestion prévisionnelle, incluant aussi d'autres modes de management pour l'avenir,
- apprendre pour l'avenir, retenir, devenir une ou des équipes apprenantes qui améliorent sans cesse leur fonctionnement, leur mémoire et leur sensibilité face aux besoins de leurs clients, partenaires ou collègues,
- un travail sur les tendances peut demander un renforcement des analyses et des compétences statistiques,
- dégager une vision de ce que vous voulez être dans 5 à 10 ans ;
- établir un plan stratégique et communiquer sur ses priorités (pensez ici à compléter votre actuelle DCA par un DCA Stratégie) ;
- dégager des projets pilotes ou des objectifs à moyen terme en vue de moderniser et ouvrir une partie au moins de la structure sur les évolutions et les tendances du marché de demain.

(e) Culture générale à développer : votre défi à l'avenir sera de vous dégager la tête du guidon et d'anticiper mieux les futures décisions à prendre. Pour renforcer le pilotage de votre structure, il s'agit, dès maintenant, de dégager plus que jamais une ou deux priorités.

(f) Vos mots clefs :

- Veille et prospective.
- Organisation apprenante.
- Projets pilotes pour anticiper le marché de demain ou d'après-demain.

Choisir sa démarche alignée

Nous avons donc quatre démarches préconisées dans notre cas.

Comment choisir parmi ces quatre démarches de management ?

Plusieurs modes de choix existent :

- A. **Par intuition** : vous trouverez les moyens si vous êtes convaincus ;

- B. **Selon vos moyens, votre politique d'investissement** : il faut être réaliste pour être crédible, autant partir de nos moyens – ambitieux oui, téméraires non.

Par intuition

Loin d'être ridicule, l'analyse à la lecture des quatre démarches proposées devrait déjà attirer votre attention sur un des scénarios.

Sans doute, un ou deux d'entre eux vous apparaîtront trop faciles, trop peu porteurs.

La plupart d'entre nous devraient en tout cas rapidement écarter un des quatre scénarios.

Dans de petites organisations où les facteurs humains et relationnels sont importants et quand l'environnement est assez stable, autant choisir une démarche stratégique qui vous « parle ».

Dans les organisations plus complexes, plus vastes et quand l'environnement change lui-même, il convient de rationaliser, d'objectiver et de partager son choix.

Sur base d'une politique d'investissement

Au terme de nos différentes analyses nous avons fait un bilan varié et contrasté de notre situation.

Nous savons un peu mieux vers où nous voulons aller.

Reste maintenant à déterminer à quel rythme nous souhaitons y aller. Il s'agit aussi de savoir quelle part de nos forces nous souhaitons investir dans cette stratégie par rapport à la gestion quotidienne, par rapport à une gestion plus « opportuniste », plus réactive aux occasions que chaque instant peut offrir.

Combien de temps par semaine ? Combien de ressources humaines ?

A quel rythme

Commençons par faire le point sur le rythme que vous voulez adopter pour atteindre la vision que nous souhaitons constater dans trois ans.

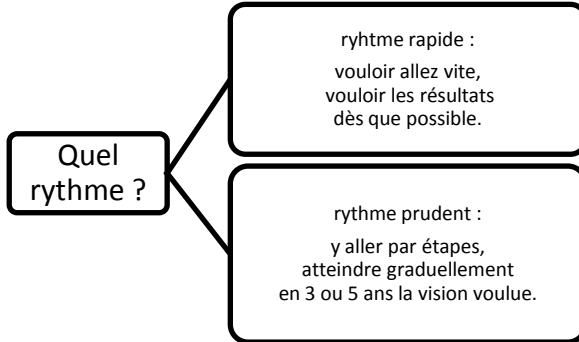
En effet une vision à trois ans peut s'entendre comme « réalisée au terme des trois ans » ou « réalisée le plus vite possible et toujours en œuvre trois ans plus tard ».

Dans certains cas, nous souhaiterons donc vivre cette nouvelle réalité dès que possible. Nous parlerons alors d'un rythme « rapide » s'il s'agit de réaliser « au plus vite la situation désirée ».

A contrario, nous pouvons souhaiter aussi prendre le temps, étaler les efforts. Nous parlerons d'un rythme « prudent » quand il s'agit de constater essentiellement la réalisation de la vision au terme des trois ans.

Nous pouvons donc décider d'aller vite ou de prendre notre temps :

Question 1 : A quel rythme voulons-nous atteindre nos objectifs stratégiques ? Dès que possible ? Au terme des trois ans ?



A vous de choisir ! Bien sur, votre choix – ici – tient compte aussi d'autres variables : les ressources humaines, matérielles, le temps et les moyens financiers que vous pourriez consacrer à cette politique d'investissement... c'est ce que nous allons maintenant aborder.

Le choix de l'ampleur de l'investissement

Nous allons maintenant combiner ce rythme, avec l'ampleur de l'investissement, des moyens que vous souhaitez investir.

Il est évident que la stratégie ne sera pas la même si vous avez peu ou beaucoup de temps, peu ou beaucoup de ressources financières et humaines à investir.

- Décidons donc maintenant d'investir beaucoup ou peu de ressources dans cette stratégie ?**
- Peu ou beaucoup de notre temps ?**
- Une ou plusieurs ressources humaines ?**
- Une part plus ou moins grande de nos budgets ?**

Allons-nous « miser le tout » ou « être extrêmement prudents ? ».

Bien sûr, « beaucoup » pour certains sera « peu de chose » pour d'autres et vice-versa. Aussi basez-vous sur votre intime conviction : pour votre propre organisation, ce que vous seriez prêts à investir – en terme de temps, de ressources humaines, d'argent ou de ressources matérielles – vous apparaît-il comme étant une proportion importante ou faible de l'ensemble de vos moyens²¹ ?

Nous allons maintenant combiner à la question du rythme, celle des moyens et ainsi ouvrir quatre formes de politiques d'investissement bien différentes :

Quelle politique d'investissement ?			
<p>J'investis fortement mes moyens financiers, ressources humaines</p> <p style="text-align: center;">▼ ▼</p>		<p>J'investis prudemment peu de moyens financiers, ressources humaines.</p> <p style="text-align: center;">▼ ▼</p>	
<p>Je veux des résultats rapides aller vite vers les résultats attendus</p>	<p>Je veux progresser par étapes. prendre trois à cinq ans pour aller vers les résultats attendus</p>	<p>Je veux des résultats rapides aller vite vers les résultats attendus</p>	<p>Je veux progresser par étapes. prendre trois à cinq ans pour aller vers les résultats attendus</p>
<i>Résultat de la combinaison :</i>			
<p>Politique d'investissement de type expansion</p> <p>Leitmotifs :</p> <p>Bouger. Conquérir. Rupture. Innover.</p>	<p>Politique d'investissement de type croissance</p> <p>Leitmotifs :</p> <p>Améliorer. Faire mieux. Faire plus. Grandir.</p>	<p>Politique d'investissement de type projet</p> <p>Leitmotifs :</p> <p>Essayer avant de généraliser.</p>	<p>Politique d'investissement de type consolidation</p> <p>Leitmotifs :</p> <p>Préserver. Réorganiser. Stabiliser.</p>

²¹ Nous parlerons en cas de moyens très faibles volontairement attribués à la stratégie, de politique « opportuniste », c'est-à-dire de la volonté de conserver l'essentiel de ses moyens pour des opportunités ponctuelles et aujourd'hui inconnues.

Quatre logiques, quatre politiques d'investissement

Nous avons donc au moins quatre logiques différentes pour engager nos ressources et pour parvenir à notre objectif à partir de notre situation actuelle :

- **Une logique d'expansion** : volonté maximale d'influencer l'environnement, de s'imposer et de réussir à se positionner sur des objectifs précis et ambitieux.
- **Une logique de croissance** : volonté un peu plus « réaliste » mais moins ambitieuse qui tient compte d'une interaction plus forte de l'environnement dans lequel nous voulons cependant réussir à prendre plus de poids, de valeur, d'espace.
- **Une logique de projet** : ici, la volonté fait place à la prudence ; mais la volonté d'améliorer existe bien, elle prendra simplement une forme structurée rassurante et réfléchie sous la forme de projets pilotes bien précis : un peu de ressources investies pour « voir » avant de généraliser éventuellement dans un deuxième temps.
- **Une logique de consolidation** : ici, il s'agit de résister dans un environnement hostile. De se recomposer pour survivre. De survivre en épargnant ses ressources.

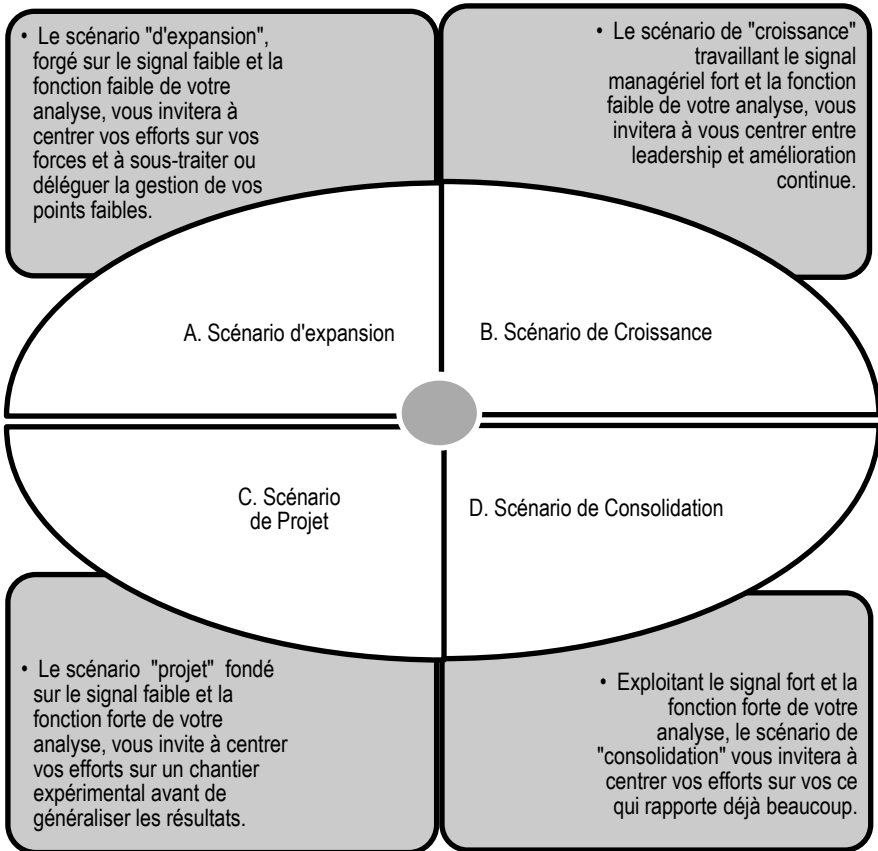
Politique d'investissement de type d'expansion	Politique d'investissement de type croissance	Politique d'investissement de type projet	Politique d'investissement de type consolidation
Le DCA va nous inviter à travailler le couple signal managérial faible et la fonction faible	Le DCA va nous inviter à travailler le couple signal managérial fort et la fonction faible	Le DCA va nous inviter à travailler le couple signal managérial faible et la fonction forte	Le DCA va nous inviter à travailler le couple signal managérial fort et la fonction forte
M <i>faible</i> F <i>faible</i>	M <i>fort</i> F <i>faible</i>	M <i>faible</i> F <i>forte</i>	M <i>fort</i> F <i>forte</i>

Un peu de théorie : la Matrice DCA à quatre scénarios

Si vous êtes intéressé par la logique qui réside derrière ces couples de F fortes/faibles et de M forts/faibles : entrons un instant dans le modèle DCA, le chapitre suivant est pour vous plaisir....

Pressé, vous pouvez passer ce chapitre plus théorique sur la modélisation et poursuivre la mise en place pratique page - 132 -

En intégrant nos signaux et nos fonctions forts ou faibles à ces quatre logiques, le DCA nous permet de générer quatre scénarios stratégiques possibles adaptés à notre situation.



Lien entre logique et scénarios

Analysons maintenant le lien que le DCA fait entre, d'une part, ces quatre logiques et, d'autre part, les signaux managériaux et les fonctions que nous avons établies lors de nos analyses managériales et fonctionnelles.

A chacune des quatre logiques de développement va correspondre un couple « signal-fonction ».

Si nous optons, par exemple, pour une ***logique d'expansion*** qui implique la volonté **d'aller vite et d'investir beaucoup**, le DCA nous invite alors à travailler notre **signal managérial faible** et notre **fonction faible**. A quoi cela va-t-il correspondre ?

Il s'agit concrètement pour le décideur de travailler ses propres faiblesses de management (son signal managérial faible) et en même temps de traiter les principales faiblesses de sa structure (fonction faible) en les externalisant par exemple.

Pour réussir une stratégie d'expansion, il y a lieu de réussir des ruptures, de produire un changement assez radical pour réussir le pari.

Il s'agit concrètement pour le décideur de changer à la fois son style de management - en travaillant le signal managérial faible, source actuellement de trop peu d'attention - et en même temps de traiter radicalement les fonctions sources de peu d'attention de sa structure - fonction faible, trop éloignées du cœur d'activité - en les externalisant par exemple.

En montrant lui-même un changement « fort » dans ses signaux managériaux, le manager envoie un signal fort qui soutiendra la stratégie qu'il va définir. La cohérence du comportement du décideur avec la logique qu'il veut pour son entreprise ou son organisation a évidemment un caractère stratégique en marquant lui-même une mutation rapide cohérente avec les efforts qu'il va demander à tous. A croissance très rapide doit s'identifier un leadership fort nous précise le retour d'expérience de l'équipe DCA. De même une expansion massive et rapide de nos activités doit nous conduire à exploiter ce que nous savons le mieux faire. L'externalisation rapide de nos fonctions non stratégiques devient donc essentielle. Il est en effet stratégique que le management se concentre sur les points d'excellence.

A logique d'expansion correspondrait donc le scénario stratégique de management composé ainsi : [signal faible – fonction faible].

Si nous choisissons par contre une **logique de croissance**, avec la volonté **d'investir beaucoup mais d'étaler cet investissement dans le temps**, la notion d'amélioration continue convient parfaitement à cette politique d'investissement. Il s'agit de conserver un leadership fort permettant d'améliorer les fonctions trop peu représentées de l'entreprise. La matrice du DCA nous invite donc à travailler alors plutôt notre **signal managérial fort** et notre **fonction faible**. Ici, pas de changement rapide mais du leadership permettant de s'appuyer sur les points forts du management pour toujours mieux fonctionner.

De son côté, une **logique de projet** impliquant la volonté **d'aller vite et d'investir peu**, d'essayer avec une petite équipe avant d'investir plus généralement - correspondrait à notre **signal managérial faible** et à notre **fonction forte**. La conduite de projet produit en effet d'autres modes de management, d'esquisser d'autres rapports, d'autres formes de leadership, en se basant sur le cœur des compétences déjà mises en œuvre.

Enfin la **logique de consolidation** nous conduit quant à elle à préserver et renforcer ce qui est acquis, soit notre **signal fort** et notre **fonction forte**. La volonté **d'être prudent et d'investir peu** accompagnée du choix de stabilisation et de sauvegarde de l'acquis nécessiterait de son côté de travailler uniquement à renforcer ses points forts tant dans le management que le fonctionnel.

La Question de pertinence – importance du décadrage

Dés que vous prendrez connaissance de vos quatre scénarios se posera la question de la pertinence de ce diagnostic.

En gros, trois possibilités se présentent à nous :

- A. vous trouvez la suggestion pertinente ;
- B. vous ne comprenez pas le scénario proposé ;
- C. vous faites déjà ce qui est préconisé.

La suggestion vous semble pertinente

Nous sommes évidemment partis de vos propres informations collectées auprès de six personnes et sous six angles différents lors de la première étape de ce DCA ; il est donc relativement normal qu'en fin de compte le portrait vous apparaisse plausible. Comparez cependant les différents scénarios proposés dans votre cas. Et prenez le temps de partager la réflexion avec quelques "complices".

Une fois votre choix porté sur une démarche, prenez alors le temps de vous documenter pour enrichir votre propre projet et de lire très attentivement les quelques lignes qui suivent au chapitre "mettre en œuvre la démarche".

La suggestion vous étonne

Le DCA est et n'est qu'une construction intellectuelle rapide et utile à ceux qui l'entament. Comme toute construction intellectuelle, elle peut conduire à des aberrations. Il convient donc de scruter chaque diagnostic de façon critique. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous préconisons trois ou quatre scénarios et non LE "scénario solution". Le but ici est d'enrichir votre réflexion non pas de la réduire.

Dans cette construction multi-scénarios, il est même apparu, dès la première version de l'outil, que la plupart d'entre vous commencent par écarter un scénario et optent rapidement pour un autre, hésitant avec le troisième ou un quatrième dans le cas du DCA-Stratégie. Il est clair que nos représentations habituelles, nos croyances, nos tunnels mentaux et nos mécanismes d'adhésion-répulsion s'appliquent aux résultats du DCA comme à un spectre très large d'information. Bien sûr il est amusant et profondément intéressant de mettre le doigt, à l'occasion, sur ses préférences dans la décision.

Nous vous invitons donc surtout à comparer les différents scénarios proposés.

Si aucun ne vous ressemble, peut-être faudrait-il reprendre autrement les analyses managériales ou fonctionnelles ou plus simplement passer, pour le moment, à autre chose.

Donnons-nous surtout le droit à l'erreur.

Notez à ce propos que vos réactions nous intéressent vivement. N'hésitez donc pas à nous faire part de vos questions, doutes ou hésitations.

Enfin, nous nous permettons d'attirer votre attention sur quelques cas de perceptions personnelles négatives de scénarios qui furent nuancées ou retournées lors de réflexions avec des amis ou des collègues. Donnez-vous aussi la chance de vous rendre compte que, pour un certain nombre de perceptions, nos représentations sont différenciées par rapport à celles du groupe.

Un enseignement qui laisse songeur mais donne aussi une opportunité très utile de combler les fossés entre représentations.

Vous faites déjà ce qui est préconisé !

Et bien tant mieux. C'est que, de vous-même, vous aviez anticipé les tendances de fond de votre fonctionnement et que vous aviez déjà opté pour un des scénarios propices à une reconfiguration efficace de votre système d'organisation.

La première idée est donc de poursuivre et sans doute d'amplifier une démarche dont vous aviez peut-être tout simplement un peu sous-estimé l'ampleur stratégique et systémique.

Bien sûr, il peut toujours être utile de prêter attention aux autres scénarios proposés soit pour les associer, soit pour valider votre premier choix, soit encore pour mettre en doute ce premier choix trop évident au profit d'une approche qui vous semblerait maintenant plus pertinente à la lecture des différents scénarios.

Dans tous les cas, passons maintenant à la mise en œuvre de la démarche qui pourrait vous intéresser.

Avant de mettre en œuvre la démarche

Vous avez donc opté pour une combinaison et vous voulez maintenant la transformer en une démarche de management crédible, lisible et efficace.

Au-delà des contributions immédiatement perceptibles au quotidien, vous souhaitez avoir un effet correctif rapide sur les dysfonctionnements plus profonds de votre structure. Enjeux : se donner un maximum de chances de réussir la construction de notre vision stratégique.

Nous allons définir et ajouter à notre plan stratégique une véritable démarche de management, une réaction plus complexe, plus réfléchie, plus construite de travail sur votre structure, vos modes d'organisation.

Abordons dans ce chapitre :

- le développement par écrit de votre démarche,
- l'anticipation de certains contre-effets systémiques,
- les causes principales d'échecs systémiques,
- la cohérence et l'alignement comme levier systémique.

Développer par écrit votre propre démarche

Vous trouverez facilement de la documentation, livres et diverses publications sur le web qui illustrent la plupart de ces démarches suggérées. Vous pouvez alors enrichir votre discours, compléter vos dispositifs et bénéficier du retour d'expérience ou de méthodes utiles à une définition et un avancement structuré par étapes de votre démarche.

Un premier cas pratique de démarche

Imaginons que vos analyses vous aient conduit au scénario 40 soit un dysfonctionnement en "Management – Orientation" (voir page - 125 -).

Vous voici avec un défi qui est de faire vivre et évoluer votre actuelle "pyramide hiérarchique".

Vous décidez que votre première étape sera de faire le point sur les évolutions futures du management d'entreprises semblables en taille et en activité à la vôtre. Vous ciblez trois ou quatre entreprises sur internet et chargez un collaborateur de vous faire la synthèse de leur mode d'organisation.

Puis vous chargez votre directeur Achats de s'intéresser aux modes d'organisation de trois de vos fournisseurs ; ils ne peuvent rien vous refuser !

En comité de direction vous lancez le célèbre "On ne décidera plus demain, dans ce système comme on décide aujourd'hui" et vous proposez un brainstorming sur les évolutions vécues par les membres du comité de direction ces dix dernières années. Vous complétez sur une collecte centrée sur leurs insatisfactions ou besoins managériaux du moment avant de clore sur les tendances qu'il leur semble intéressant de creuser.

Vous décidez enfin de lancer une première expérience de six mois sur les équipes apprenantes avec le service marketing à qui vous demandez d'améliorer son fonctionnement grâce à une plus grande sensibilité aux plaintes, aux marques d'étonnement, aux marques de déception ou aux suggestions des leurs clients.

Vous prévoyez ensuite pour le budget de l'année suivante un budget pour un bref voyage d'étude en Californie pour trois personnes sur ce même thème des évolutions managériales.

Vous chargez pour le mois prochain votre responsable communication de vous proposer trois alternatives de présentation de ce plan que vous envisagez sur deux ans.

Nous le voyons : à partir du bref foisonnement d'idées recouvertes rapidement par le scénario préconisé, il est assez simple de se forger sa propre démarche avec ses collègues, ses collaborateurs voire dans certains cas ses partenaires et ses clients. Notez enfin que nous préférons parler de démarche plutôt que de stratégie car, selon notre approche, réaligner votre système d'organisation devrait idéalement être conçu comme une composante, un soutien à une stratégie plus encore orientée client.

Impact prévisible d'une stratégie

Dans la grille stratégique du Diagnostic Court Appliqué (DCA), nous proposons quatre groupes de stratégies soit :

- Stratégies de type "expansion" (forts investissements / résultats rapides - type Ipad pour Apple)
- Stratégies de type "croissance" (investissements soutenus / résultats dans la durée - plan équipement TGV/LGV)
- Stratégies de type "projet" ou "positionnement" (niche) : investissements faibles / résultats rapides
- Stratégies de type "consolidation" (cession/vente) : investissements faibles / résultats lents

Le choix d'une de ces stratégies doit attirer votre attention sur des tensions que l'on peut anticiper :

- La logique d'expansion : mettra sous tension le champ "money" / le besoin de financement
- la croissance : mettra sous pression le "management" qui devra aller ni trop vite, ni trop lentement...
- Le mode projet réduira la voilure et rendra donc des compétences et des équipes moins utiles (Man)
- La stratégie de consolidation ne mérite les efforts que si vous avez une piste sérieuse de rachat ou d'intégration

Voilà en tout cas le point qui devrait retenir l'attention du management stratégique.

Et pourtant les échecs sont fréquents

Depuis une dizaine d'années, nous accompagnons les entreprises et les organisations les plus variées dans leur envie d'évoluer et nous devons constater que, même avec le DCA, la réussite est loin d'être systématique.

Si, effectivement, la conception d'une stratégie avec cette démarche managériale rationnelle et adaptée à votre organisation peut s'avérer plus facile à faire que l'on ne le pense initialement, réussir la mise en œuvre de cette stratégie est généralement tout autre chose.

Concevoir un navire, n'est pas être automatiquement un bon capitaine.

Nous avons, pour notre part, et sur base de nos retours d'expériences, isolé quatre grandes causes d'échec prévisibles et donc évitables. Nous vous proposons donc de mettre un maximum de chances de votre côté et de faire le point sur quatre questions à traiter avant de se lancer dans la démarche elle-même :

- (a) cernez bien le risque systémique
- (b) vérifiez votre propre engagement
- (c) validez vos moyens et votre politique d'investissement
- (d) utilisez les interactions entre votre système et votre environnement

Le risque systémique

Ce le risque le plus difficile à saisir pour un stratège.

L'absence de stratégie dans votre organisation peut tenir, non pas d'un manque de volonté au sein des anciennes équipes de direction ou de management, mais être la conséquence directe de grands équilibres dans votre organisation. Toucher à un dysfonctionnement plus profond peut donc déséquilibrer les habitudes, les rapports de forces, les représentations, les balises et les bénéfices secondaires individuels qui se logent un peu partout dans les habitudes.

La notion de dysfonctionnement convient parfaitement. Un "dysfonctionnement " naît dans un système essentiellement quand un déséquilibre apparaît : un déséquilibre entre le système et l'environnement ou un déséquilibre entre certains sous-systèmes du système lui-même.

Le dysfonctionnement commence sa vie comme un nouveau fonctionnement qui semble suffisamment économe et suffisamment efficace pour gérer l'écart apparu. Il remplace ce que l'on devrait faire par ce que l'on peut faire en tenant compte de la « réalité de terrain ».

Le dysfonctionnement est donc une réaction de survie qui dégrade l'efficacité du système tout en préservant l'équilibre global.

Dans les organisations il peut s'agir d'évolutions dans le modèle économique, d'évolutions dans la clientèle, de changement de relations avec les partenaires, d'évolutions dans les sources de financement ou encore de la motivation des équipes.

A cette tendance si elle est défavorable, le système peut soit tenter de l'ignorer, soit réagir.

Cette réaction de l'organisme ou de l'organisation peut être forte ou minimale.

Quand elle se veut minimale, elle peut prendre la forme de la création d'une nouvelle fonction, d'une réorganisation, d'une croyance partagée, d'une pratique technique nouvelle, d'un recours à des consultants, à la création d'une nouvelle superstructure ou le plus souvent simplement à un nouveau discours et à la désignation d'un bouc émissaire.

Plus inconsciemment, un système génère régulièrement des comportements de régulation permettant de conserver les grands équilibres qui le structurent au dépend de son efficacité globale. Henry Mintzberg schématise brillamment quelques uns de ces modèles d'adaptation dans ses ouvrages assez accessibles au grand public²².

Dans ces diverses opérations de régulation certaines sont ponctuelles et d'autres s'inscrivent dans des durées plus longues. Dans ce cas, de nouvelles habitudes se prennent. Le caractère ponctuel disparaît et le fonctionnement de régulation s'inscrit durablement dans le système, sans plus avoir de lien avec l'écart qui l'a fait naître. Vous créez un service dont le travail est de traiter tel type de réclamation ; s'il est très efficace, il tue lui-même sa raison d'être. Comme tout système doué d'un minimum d'auto-organisation, l'envie de survivre développera différentes stratégies comme mettre sa compétence au service d'autres plaintes, d'autres matières ou de se déployer dans des comités ou des projets de plus longue haleine.

²² Mintzberg, Henry . 1986. *Le pouvoir dans les organisations*. Editions d'Organisation.

Mintzberg, Henry. 2004. *Le management : Voyage au centre des organisations*. 2 éd. Editions d'Organisation.

Mintzberg, Henry. 1999. *Grandeur et décadence de la planification*. Dunod.

Quand une réaction de régulation d'un système se structure en-dehors du déséquilibre qu'elle devait pallier, elle commence à consommer des ressources et à vivre de tout le déséquilibre possible.

Le dysfonctionnement peut être vu comme une manière habituelle d'équilibrer, d'économiser, de performer ou simplement de consolider l'organisation sur base de ce que vous croyez collectivement comme possible, comme réaliste et comme souhaitable à un moment donné. On touche donc aux grands équilibres, à la capacité de réaction et de régulation ainsi qu'aux schémas mentaux, aux paradigmes, aux croyances partagées et à l'image de soi.

Vous allez donc toucher un nœud à défaire. Notre démarche managériale peut donc porter atteinte à un point d'équilibre entre tensions variées dans votre organisation. Le dysfonctionnement peut, en effet, être lu plus comme le résultat d'un processus historique, de rapport de force et de pression de votre environnement et entre vos sous-systèmes. La démarche prendra donc du temps, plusieurs étapes et de l'énergie. Ici, pas de simple amélioration mais de vrais changements en perspective (changement de type II). Nous quittons le monde de nos habitudes, de nos représentations et nous allons devoir regarder autrement notre système d'organisation.

Distinguons en outre, pour notre démonstration, deux types de dysfonctionnements : un dysfonctionnement de type « organique » et un dysfonctionnement de type « systémique ». Le dysfonctionnement organique est lié à la baisse de performance d'un sous-système de votre organisation. Les causes peuvent évidemment être nombreuses mais l'effet du temps, l'importance des cycles de vie de machines, de produits, les évolutions du marché et de vos environnements peuvent expliquer ces baisses d'efficacité. Dans ce cas, une fois le diagnostic managérial posé, avec de l'engagement et des ressources vous devriez obtenir des résultats rapidement. Si dans les 100 jours vous n'obteniez pas de retours significatifs à vos efforts, c'est qu'il est fort probable que votre difficulté organique se double d'un dysfonctionnement systémique. Ici, il faudra alors abandonner la seule gestion managériale de la situation pour entrer dans un pilotage plus systémique.

En fait nous proposons de progresser comme suit :

- ▶ Nous traitons tout d'abord le symptôme (analyse thématique). Nous définissons en fin de collecte, pour se faire, un plan d'actions immédiates.

- ▶ Si nous souhaitons un travail plus durable, un rééquilibrage plus profond de notre système d'organisation nous pouvons alors passer à une analyse de type « dysfonctionnements » (croisement analyses managériale et fonctionnelle). Nous obtenons alors un ou plusieurs scénarios managériaux intéressants.

- ▶ Si la démarche ne produit pas de changement en 100 jours, si elle ne fait pas apparaître d'organe fragile et si le fait de focaliser sur une seule cause ne vous convient pas, le DCA vous offre maintenant un troisième niveau d'analyse : le diagnostic systémique.

Après avoir traité le symptôme et après avoir soigné la maladie, abordons le scanner de l'organisme lui-même. En traitant la globalité du système nous sortons plus encore des limites de nos analyses classiques puisque ici pas de symptômes urgents, par d'organes malades ou coupables – une simple vision d'ensemble, une esquisse des interactions.

Vérifiez votre propre engagement

Nous venons de le constater, forger une stratégie sur un socle mou, sur une organisation à niveau très fort de dysfonctionnement, demande de la durée, de la clairvoyance, de la constance, de l'alignement et de la cohérence avec les enjeux.

L'équilibre plus personnel de ceux qui portent la démarche stratégique va être essentiel.

La qualité de leur relation et d'interaction avec les équipes déterminante.

Leur propre cohérence organisationnelle et le soutien institutionnel négocié en permanence seront essentiels à la réussite.

Fatigue, inquiétude, stress, temps morcelé et mauvaise habitude de la décision spontanée peuvent vous conduire à participer directement à la spirale de dysfonctionnement.

Il convient donc de prendre le temps. Il convient que vous ayez envie, intérêt et que vous vous sentiez compétent et disponible pour lancer la démarche imaginée.

Vous aurez un rôle déterminant d'exemplarité, de soutien et de rappel dans la durée de cette nouvelle priorité qui va s'imposer à toute ou à une partie de votre organisation.

La conviction du moment, l'enthousiasme de courte durée ou le "pourquoi pas au point où nous en sommes" sont autant d'attitudes qui doivent vous conduire à reporter ce qui sera aussi une surcharge de travail.

Les dysfonctionnements sont là depuis longtemps. Ils attendront encore bien une semaine de réflexion.

Le manque de temps de la personne qui a lancé l'initiative est la première cause d'échec de ce genre de démarche.

Prenez votre agenda et réfléchissez froidement aux moments que vous consacrez à cette démarche.

Adoptez une politique d'investissement cohérente

La démarche que vous lancez et le travail de changement plus profond qu'elle va entraîner posent, à l'évidence, la question des moyens nécessaires pour réussir et des ressources réellement disponibles pour conduire ce changement.

Bien sûr, nous pouvons nous rappeler que c'est souvent le projet qui précède les moyens de le réaliser.

En effet, si une proposition semble avoir de la valeur pour le décideur, les cadres, les équipes ou les clients, il est plus facile de trouver les ressources nécessaires au changement.

Caler son ambition pour demain sur ses moyens d'aujourd'hui est – généralement – plus frustrant.

Ceci dit la question des moyens, de l'investissement possible et de la politique de ressourcement de l'organisation ou du système analysé est essentielle.

Des centaines de situations économiques peuvent apparaître selon la trésorerie, les réserves, les marges, les emprunts ou investissements en fonds propres possibles.

De façon pragmatique les quatre grandes familles de stratégies ou de politiques d'investissement que nous avons identifiées appellent des priorités plus personnelles :

- une stratégie de croissance : le leitmotiv ici est de progresser, de faire toujours mieux, de s'appuyer sur ses forces et pallier aux incidents ; on traite les symptômes et on se renforce au moins dans le discours ;
- une stratégie d'expansion : le leitmotiv est alors très conquérant, très volontaire, des opportunités, des enjeux, du potentiel existant et on veut rapidement prendre possession de l'organisation qui permet de profiter au mieux de ces opportunités ;
- à contrario*, nous pouvons avoir une stratégie de consolidation : le maître mot est ici "d'y aller" calmement avec ses propres moyens ; on fait l'indispensable et on attend pour le reste ; on traite le symptôme sans plus ;
- enfin, avec peu de moyens, on peut quand même préparer l'avenir avec une stratégie de projet – on investit alors ses maigres moyens sur quelques projets pilotes qui peuvent nous faire gagner des points et de premières expériences encourageantes.

Il est évident que le scénario que vous avez esquissé peut être modulé sur base de ces quatre stratégies ou politiques d'investissement et être quand même efficace :

<p>Politique de consolidation <i>Peu de moyens</i> <i>Travailler sur la durée</i> <i>"stabiliser"</i></p>	<p>Concentrez vos maigres moyens et votre communication sur le "le premier pas" et les mots clefs de chaque scénario.</p>
<p>Politique de projet <i>Peu de moyens</i> <i>Travailler rapidement</i> <i>"démontrer"</i></p>	<p>Choisissez vos projets pilotes dans les mots clefs et les premiers pas à faire présentés dans votre scénario. Marquez des résultats rapides pour valider les hypothèses et essayez, dans un second temps, d'obtenir plus de moyens pour généraliser ces projets pilotes.</p>
<p>Politique de croissance <i>Des moyens disponibles</i> <i>Travailler sur la durée</i> <i>"progresser"</i></p>	<p>Prenez le temps de concevoir l'ensemble dans une démarche bien organisée et bien documentée. Prenez le temps de bien négocier chaque grand aspect de cette démarche. Créez un comité de pilotage et décidez de faire le changement en 100 semaines. Chaque membre du comité de pilotage menant dans ses divisions la progression par étapes de 100 jours produisant un délivrable visible et lisible.</p>
<p>Politique d'expansion <i>Des moyens disponibles</i> <i>Travailler sur la durée</i> <i>"conquérir"</i></p>	<p>Créez une équipe projet qui va piloter la démarche rapidement. Gardez le lead sur le projet et investissez-vous. Décidez de faire le changement en 100 jours. Choisissez des champions du changement et communiquez activement sur les enjeux en provenance de l'environnement.</p>

On le voit, le même scénario peut donner lieu à des politiques de vitesse et d'ampleur différentes sur le même thème, sur le même nœud de fonctionnement. A vous de moduler vos ambitions sur les moyens qui vous semblent accessibles. Une chose est sûre, il faut se poser la question des moyens disponibles le plus tôt possible pour éviter de mobiliser les énergies sur une démarche qui restera sans suite.

Tenir compte du contexte

Enfin après avoir rappelé l'importance de l'alignement dans des jeux systémiques complexes qui se jouent à l'intérieur de votre organisation, avoir rappelé l'importance de votre propre positionnement et l'importance de la recherche de cohérence entre la démarche et votre attitude, sortons de la réflexion sur les interactions entre vous et votre démarche pour nous ouvrir à l'environnement dans lequel vous allez devoir appliquer votre stratégie.

A priori des couples classiques « environnement »/ « stratégie » peuvent facilement être établis :

<i>Environnement</i>	<i>Stratégies efficaces</i>
Changeant et favorable	Stratégie d'expansion
Stable et favorable	Stratégie de croissance
Changeant et défavorable	Stratégie de projet
Stable et défavorable	Stratégie de consolidation

Sachez déjà que si vous sortez de ces couples logiques, vous naviguerez à contre courant. Les équilibres internes seront essentiels à la solidité de votre démarche stratégique.

Si par contre vous naviguez porté par le courant, les résultats obtenus pourraient apaiser les tensions internes. La connaissance de l'environnement sera ici plus déterminante.

Mais au fait, dans quelle galère êtes-vous en train de mettre les pieds ?

Analyse 9 : lire à système ouvert

Une image vaut mieux qu'un long discours. Tel pourrait être le leitmotiv de ce dernier chapitre.

Nous avons une vision stratégique, un plan d'action immédiat, une analyse risques-opportunités et même une démarche managériale devant nous permettre de dépasser le simple traitement des symptômes pour traiter, plus profondément les nouveaux équilibres et qui portera notre stratégie à 3 ou 5 ans.

Cette démarche de management complétant le plan d'action renforce nos chances de réussite.

Nous savons cependant qu'il reste un risque systémique et que le contexte peut-être un allié ou un frein à la réussite de notre vision stratégique.

Entrons donc maintenant dans le dernier apport du DCA, le *design* du système dans lequel nous allons tenter de réussir notre tournant stratégique.

Dans quel contexte allez-vous dérouler vos plans d'action ?

Cerner les risques et les leviers systémiques

Pour tracer le profil du système qui nous entoure : six interrogations successives.

Les six interrogations qui nous permettent d'esquisser le bateau et le type de temps qui attendent notre équipage.

Commençons par répondre aux six questions suivantes :

Interrogation n°1 : tendance environnementale ?

Votre environnement actuel vous est globalement :

- (a) plutôt favorable (C+)
- (b) plutôt défavorable (C-)

Interrogation n°2 : dynamiques environnementales

Votre environnement actuel vous semble :

- (a) plutôt stable (S-)
- (b) plutôt instable, en évolution rapide (S+)

Interrogation n°3 : robustesse du système

Face à cet environnement votre équipe vous semble

- (a) plutôt solide (E+)
- (b) plutôt fragile (E-)

Interrogation n°4 : ressourcement

Face à cette situation, pensez-vous globalement avoir les moyens qu'il faudrait pour mettre en œuvre les pistes de solution évoquées ?

- (a) plutôt oui (R+)
- (b) plutôt non (R-)

Interrogation n°5 : rythme de progression

Je souhaite progresser

- (c) très rapidement (V-)
- (d) prendre le temps (V+)

Interrogation n°6 : ampleur voulue

Je souhaite progresser

- (a) changement de type I / amélioration de l'existant (A+)
- (b) changement de type II / remplacement de l'existant (A-)

Matrice des 64 configurations explorées

Choix 1	Choix 2	Choix 3	Choix 4	Choix 5	Choix 6	Scénario et numéro de page à consulter	
Environnement favorable	Situation instable	Equipe fragile	Peu de moyens	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 01 ①②③④⑤ voir page - 153 -	
				vite	Remplacement (II)	Diagnostic 02 ①②③④⑤ voir page - 161 -	
			Moyens ok	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 03 ①②③④⑤ voir page - 164 -	
				vite	Remplacement (II)	Diagnostic 04 ①②③④⑤ voir page - 166 -	
			Equipe solide	Peu de moyens	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 05 ①②③④⑤ voir page - 168 -
					vite	Remplacement (II)	Diagnostic 06 ①②③④⑤ voir page - 170 -
		Moyens ok		lent	Amélioration (I)	Diagnostic 07 ①②③④⑤ voir page - 172 -	
				vite	Remplacement (II)	Diagnostic 08 ①②③④⑤ voir page - 174 -	
		Equipe fragile		Peu de moyens	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 09 ①②③④⑤ voir page - 176 -
					vite	Remplacement (II)	Diagnostic 10 ①②③④⑤ voir page - 178 -
			Moyens ok	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 11 ①②③④⑤ voir page - 179 -	
				vite	Remplacement (II)	Diagnostic 12 ①②③④⑤ voir page - 181 -	
	Equipe solide		Peu de moyens	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 13 ①②③④⑤ voir page - 183 -	
				vite	Remplacement (II)	Diagnostic 14 ①②③④⑤ voir page - 185 -	
		Moyens ok	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 15 ①②③④⑤ voir page - 187 -		
			vite	Remplacement (II)	Diagnostic 16 ①②③④⑤ voir page - 190 -		
		Equipe fragile	Peu de moyens	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 17 ①②③④⑤ voir page - 192 -	
				vite	Remplacement (II)	Diagnostic 18 ①②③④⑤ voir page - 194 -	
	Moyens ok		lent	Amélioration (I)	Diagnostic 19 ①②③④⑤ voir page - 196 -		
			vite	Remplacement (II)	Diagnostic 20 ①②③④⑤ voir page - 198 -		
	Equipe solide		Peu de moyens	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 21 ①②③④⑤ voir page - 200 -	
				vite	Remplacement (II)	Diagnostic 22 ①②③④⑤ voir page - 202 -	
		Moyens ok	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 23 ①②③④⑤ voir page - 204 -		
			vite	Remplacement (II)	Diagnostic 24 ①②③④⑤ voir page - 206 -		
Equipe fragile		Peu de moyens	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 25 ①②③④⑤ voir page - 208 -		
			vite	Remplacement (II)	Diagnostic 26 ①②③④⑤ voir page - 210 -		
	Moyens ok	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 27 ①②③④⑤ voir page - 212 -			
		vite	Remplacement (II)	Diagnostic 28 ①②③④⑤ voir page - 214 -			
	Equipe solide	Peu de moyens	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 29 ①②③④⑤ voir page - 216 -		
			vite	Remplacement (II)	Diagnostic 30 ①②③④⑤ voir page - 218 -		
Moyens ok		lent	Amélioration (I)	Diagnostic 31 ①②③④⑤ voir page - 220 -			
		vite	Remplacement (II)	Diagnostic 32 ①②③④⑤ voir page - 222 -			
Diagnostic environnement défavorable		Situation instable	Equipe fragile	Peu de moyens	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 33 ①②③④⑤ voir page - 224 -
					vite	Remplacement (II)	Diagnostic 34 ①②③④⑤ voir page - 226 -
	Moyens ok			lent	Amélioration (I)	Diagnostic 35 ①②③④⑤ voir page - 228 -	
				vite	Remplacement (II)	Diagnostic 36 ①②③④⑤ voir page - 230 -	
	Equipe solide			Peu de moyens	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 37 ①②③④⑤ voir page - 232 -
					vite	Remplacement (II)	Diagnostic 38 ①②③④⑤ voir page - 234 -
			Moyens ok	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 39 ①②③④⑤ voir page - 236 -	
				vite	Remplacement (II)	Diagnostic 40 ①②③④⑤ voir page - 238 -	
			Equipe fragile	Peu de moyens	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 41 ①②③④⑤ voir page - 240 -
					vite	Remplacement (II)	Diagnostic 42 ①②③④⑤ voir page - 242 -
	Moyens ok			lent	Amélioration (I)	Diagnostic 43 ①②③④⑤ voir page - 244 -	
				vite	Remplacement (II)	Diagnostic 44 ①②③④⑤ voir page - 246 -	
	Equipe solide	Peu de moyens		lent	Amélioration (I)	Diagnostic 45 ①②③④⑤ voir page - 248 -	
				vite	Remplacement (II)	Diagnostic 46 ①②③④⑤ voir page - 250 -	
		Moyens ok	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 47 ①②③④⑤ voir page - 252 -		
			vite	Remplacement (II)	Diagnostic 48 ①②③④⑤ voir page - 254 -		
		Equipe fragile	Peu de moyens	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 49 ①②③④⑤ voir page - 256 -	
				vite	Remplacement (II)	Diagnostic 50 ①②③④⑤ voir page - 258 -	
	Moyens ok		lent	Amélioration (I)	Diagnostic 51 ①②③④⑤ voir page - 260 -		
			vite	Remplacement (II)	Diagnostic 52 ①②③④⑤ voir page - 262 -		
	Equipe solide		Peu de moyens	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 53 ①②③④⑤ voir page - 264 -	
				vite	Remplacement (II)	Diagnostic 54 ①②③④⑤ voir page - 266 -	
		Moyens ok	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 55 ①②③④⑤ voir page - 268 -		
			vite	Remplacement (II)	Diagnostic 56 ①②③④⑤ voir page - 270 -		
Equipe fragile		Peu de moyens	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 57 ①②③④⑤ voir page - 272 -		
			vite	Remplacement (II)	Diagnostic 58 ①②③④⑤ voir page - 274 -		
	Moyens ok	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 59 ①②③④⑤ voir page - 276 -			
		vite	Remplacement (II)	Diagnostic 60 ①②③④⑤ voir page - 278 -			
	Equipe solide	Peu de moyens	lent	Amélioration (I)	Diagnostic 61 ①②③④⑤ voir page - 280 -		
			vite	Remplacement (II)	Diagnostic 62 ①②③④⑤ voir page - 282 -		
Moyens ok		lent	Amélioration (I)	Diagnostic 63 ①②③④⑤ voir page - 285 -			
		vite	Remplacement (II)	Diagnostic 64 ①②③④⑤ voir page - 287 -			

Décoder le diagnostic systémique

En répondant aux six questions précédentes, vous venez de tracer à grands traits les principales caractéristiques du système dans lequel vous allez tenter de mettre en œuvre votre plan stratégique.

Nous allons tenter, maintenant, d'établir si vous êtes dans un système stable ou instable, dans un système en expansion ou en concentration, dans un système agile et rapide ou dans un fonctionnement rigide et lent.

La question est bien : avec quelle facilité vais-je pouvoir faire changer mon système d'organisation ?

A quoi faire plus particulièrement attention pour améliorer mes probabilités de réussir ce changement ?

Nous allons tenter de cerner la capacité de votre système d'organisation à se mobiliser et les besoins en énergie nécessaires pour réussir un changement. Il est alors concevable que la forme, la communication et la conception même de vos projets soient influencées par ces paramètres généraux du système.

Etablir la configuration actuelle de votre système et de sa dynamique dans la durée, c'est donc augmenter vos probabilités de réussite dans la démarche de management et amplifier vos effets sur vos actuels dysfonctionnements.

Trois dimensions système

L'esquisse de votre système comprendra trois dimensions :

- l'Inertie*** (besoin d'énergie pour se mettre en mouvement),
- les Ressources*** (énergie déjà présente dans le système),
- l'Effort*** (ambition de changement et donc besoin d'énergie complémentaire).

Pour cerner l'inertie nous allons nous intéresser à vos rapports à l'environnement (vécus comme favorables ou défavorable à vos projets) et à votre perception des évolutions possibles (avenir stable ou instable).

La dimension « ressources » comprendra l'évaluation de la solidité de votre équipe et votre perception des moyens disponibles d'action.

Enfin la notion « d'effort » nous sera donnée par l'ampleur que vous voulez donner à votre dynamique de changement (changement de type I ou de type II) et par la vitesse souhaitée (allez vite ou prendre du temps).

Pour faire changer et réussir votre démarche de management, il vous faudra assurer un apport maximum d'énergie dans le cas d'un système :

- à **inertie forte** (environnement défavorable – situation vécue comme stable dans le temps),
- à **ressources internes faibles** (peu de moyens et équipe fragile),
- quand **l'effort à fournir sera maximal** (changement de type II rapide).

Des pistes de réflexion, de décadrage

Vous trouverez dans ce diagnostic système en outre quatre prescriptions, quatre pistes de travail ou de dimensionnement pour vos plans d'action, votre stratégie ou vos démarches managériales :

- l'équilibre général de votre système,
- ce qu'il faut faire pour réduire son inertie,
- ce qui peut le ressourcer rapidement,
- ce qui peut réduire l'effort à fournir.

Le diagnostic système est donc lui aussi très pragmatique. Il vous oriente vers des grandes familles d'action ou plus exactement de rétroaction : changer de discours, agir autrement, re-réfléchir ou piloter autrement (voir page - 290 -).

Bien sûr, ce diagnostic systémique est ce qu'il est : l'esquisse d'une complexité que vous vivez au quotidien en six réponses.

Soit, il permet de faire votre propre synthèse de vos perceptions, d'en faire un objet que vous pouvez soumettre à la critique et qui peut vous aider à une prise de décision plus durable encore.

L'exercice est cependant rapide et un peu surréaliste. S'il mérite d'être fait, il mérite surtout d'être nuancé, relativisé et surtout partagé.

L'enjeu est de découvrir durablement l'accès à de nouvelles opportunités, d'aller débusquer des ressources insoupçonnées au cœur même de votre organisation ou dans votre environnement par le plus immédiat. Notre but reste bien de s'ouvrir, de réfléchir autrement et de formaliser votre démarche managériale pour mieux la partager. Notre but :

- une démarche qui parle à tout le monde,
- une démarche qui est conçue à plusieurs intelligences,
- une démarche plus appropriée à votre contexte.

Un travail de dimensionnement et de profilage utile si vous gardez en tête que toute une série d'acteurs, de mécanismes, d'habitudes ou de bénéfiques secondaires s'appuient sur le dysfonctionnement en place pour vivre ou mieux vivre.

Même les premières réussites ou la facilité des premières étapes ne doit pas vous empêcher d'accumuler des arguments, des résultats et des alliés.

Si tout le monde voit bien le sens d'un travail sur les symptômes et peut s'en sentir soulagé (puisque quelque part il ne change pas les déséquilibres actuels), le travail sur la "maladie", sur le dysfonctionnement systémique, va obliger sans doute le « patient » à changer ses habitudes alimentaires ou à abandonner une partie de son style de vie.

Un vrai changement pas une simple amélioration. Voilà pourquoi beaucoup d'entre nous préfèrent en rester au traitement des symptômes qui s'avère finalement assez rapide, qui donne même une bonne impression de management au début et qui ne remet pas le patient en cause dans son mode de vie.

Pourquoi se donner tant de mal pour se soigner ?

La question peut sembler étrange à quelqu'un qui se croit en bonne santé !

Mais chacun d'entre nous peut reconnaître que certains traitements font plus directement peur que les conséquences futures et encore peu tangibles d'un début de maladie. Malheureusement, quand les symptômes deviennent critiques, il est alors trop tard pour réagir en douceur.

Le premier argument est donc bien celui-ci : si vous ne traitez pas un dysfonctionnement organique ou systémique et que le déséquilibre auquel il apporte une réponse insatisfaisante grandit, le dysfonctionnement devient de plus en plus coûteux.

En effet, plus les problèmes augmentent et plus ceux qui donnent l'impression de pouvoir les résoudre deviennent importants et onéreux pour l'entreprise.

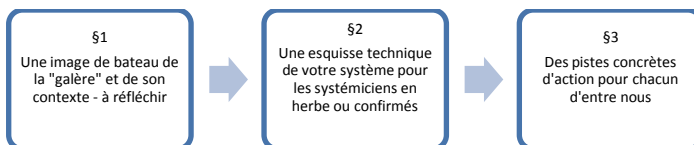
Plus il y a de virus informatiques, plus les logiciels antivirus sont nécessaires. Plus la tension internationale se tend, plus les investissements militaires semblent nécessaires. Peuvent se créer alors de véritables cercles vicieux. Le dysfonctionnement devient de plus en plus coûteux pour l'ensemble du système concerné au nom de sa propre survie. En outre, en vertu de la décroissance de l'utilité de toute action répétée sur un système stable et structuré, il est même probable que plus le déséquilibre va croître, plus il va atteindre des sous-systèmes différents et plus le dysfonctionnement perd de sa capacité de régulation. De moins en moins efficace – s'il l'a jamais été – non seulement le dysfonctionnement grandira jusqu'à épuisement du système mais il accélèrera cette dégradation par sa perte d'effet de régulation.

De "moyen apparemment facile", il devient "toxique" pour le système.

Présentation des configurations

Le croisement des six questions d'analyse de votre contexte donne donc 64 configurations possibles liées à 64 scénarios systémiques.

Chacun des soixante-quatre scénarios est rédigé de la manière suivante :



Pour chaque configuration nous avons eu recours – pour commencer - à une image parfois bien plus parlante que de grands discours.

Nous avons opté pour l'image d'un bateau et un type de mer ou de plan d'eau censé représenter de façon imagée votre système et ses interactions avec son environnement. Vous serez parfois surpris par cette image.

C'est tout l'intérêt de l'outil : nous permettre un instant de décadrer, de voir autrement notre réalité quotidienne. Laissez-vous imprégner de cette image. Plus le contraste est fort, plus l'enjeu de l'analyse qui suit va être important.

Derrière l'image de chacun de ses bateaux - qui vont du pédalo de tourisme au méthanier en pleine mer, en passant par le bateau pêcheur rentrant bredouille au port - il y a une description plus technique de votre système actuel d'organisation et de ses interactions avec le contexte tel que vous semblez le décrire aujourd'hui.

Nous l'avons formulée en termes de "inertie-ressources-effort". La configuration ainsi obtenue permet de formuler une description technique du système en œuvre reprise dans les scénarios en caractère gras italique. Les systémiciens avertis y trouveront une déclinaison encore différente de la théorie générale des systèmes et du décadrage que nous offre la thermodynamique. L'exercice est ici aussi d'illustrer plus que de cataloguer.

Une invitation à la discussion et à l'échange. Vous trouverez ici une palette de systèmes qui va du système le plus rigide de notre grille (« un *"système en concentration, structuré et lent"* ») au plus souple (« un *"système en expansion instable très rapide"* »). Ce vocabulaire plus technique a ses limites de compréhension, chacun comprendra dès lors que nous ayons bouclé chaque scénario par une série plus explicite mais non prescriptive de premières pistes de travail. Les managers plus impatientes de passer à l'action y trouveront alors dans cette troisième rubrique titrée « → **Prescriptions à réfléchir** » quelques pistes de travail possibles. Concevez ces pistes comme une aide à la réflexion...

En effet, pour nous, chaque bateau à ses avantages et ses inconvénients. Rien de parfait ni de catastrophique : à chaque système ses atouts et ses risques, ses leviers et ses freins. Autant d'éléments de réflexion nous permettant surtout de profiler, de dimensionner nos démarches managériales ou nos plans d'action futurs. Autant de mots clefs à tester sur Internet.

Quitter votre galère actuelle...

Bien sûr la description de votre dynamique actuelle peut ne pas vous satisfaire. Si vous désirez glisser vers une configuration plus propice à votre démarche de management vous trouverez alors au chapitre *Changer de dynamique pour votre organisation* à partir de la page - 295 - les pistes de travail, en général, utiles au passage d'une configuration à l'autre.

Décoder l'esquisse technique

Chaque scénario est formulé sous la forme d'une barrette à six positions.

Inertie ■■ - Ressources □■ - Effort □□

Les carrés noirs et blancs décrivent la configuration choisie en page - 149 -. Ils traduisent l'énergie que vous allez devoir mobiliser pour initier un changement.

Soit une échelle simple à trois positions d'énergie de changement :

■■ Deux carrés noirs : indice fort

□□ Deux carrés blancs : indice faible

■□ Mixte blanc et noir (quelle que soit la position) : indice intermédiaire.

Prenons un premier exemple avec une esquisse du type :

Inertie ■■ - Ressources ■■ - Effort ■■

Cette formule nous présente les trois positions à indice fort, soit :

- un indice d'inertie (deux carrés noirs), que nous pourrions traduire par un système d'organisation dense, massif, vaste et solide, résistant aux influences et aux dynamiques de changement, à forte cohésion ;
- un indice de ressources faible (deux carrés blancs), ce même système possède peu d'énergie disponible ;
- enfin avec un indice en effort important (deux carrés noirs) – il vous faudra d'autant plus de ressources que l'ampleur du changement est importante et les délais courts.

Cette barrette à six positions – toutes noires – est bien sûr un cas extrême, elle peut donc se traduire par : nous allons dérouler une démarche de management dans un contexte solide et structuré (inertie forte), avec peu de ressources (potentiel faible) et à qui on demande un effort maximum (besoin fort en énergie). La conclusion s'impose d'elle-même : vous allez galérer...

A *contrario*, dans :

Inertie	□□	-	Ressources	□□	-	Effort	□□	.
---------	----	---	------------	----	---	--------	----	---

Nous décrivons un système d'organisation souple, léger, mobile (inertie = deux carrés blancs), avec beaucoup de potentiel (deux carrés blancs) et optant pour un changement modéré (deux carrés blancs). Un rêve par rapport à la situation précédente... une capacité à s'auto-mobiliser en tout cas beaucoup plus facile.

Bien sûr nous allons découvrir ci-après toute une palette de configurations allant de l'un à l'autre de ces extrêmes.

Pour chaque situation, quatre pistes de travail. Bien sûr chacun partira de ses premières impressions mais voici en tout cas la grille que nous avons utilisée pour traduire les configurations en quelques phrases inductrices que vous retrouverez ci-après déclinées dans chaque configuration possible.

Voici en tout cas les clefs de notre propre travail d'interprétation, voici la grille qui nous a permis de rédiger la formulation de chacun des 64 scénarios :

	<i>Systèmes plutôt structurés fermés</i>	<i>Système plutôt à l'équilibre</i>	<i>Systèmes plutôt souples ouverts</i>
<p>Indice d'Inertie Densité/ Masse <i>La démarche devra bien sûr s'adapter selon l'étendue et la densité du système à faire bouger</i></p> <p>Anticipation possible pour notre démarche</p>	<p>Systèmes en Concentration <i>Rigides Robustes Très denses</i></p> <p>Forte résistance aux changements prévisibles</p>	<p>Systèmes inertes <i>Equilibrés Homéostatiques Peu productifs</i></p> <p>Forte insensibilité à l'environnement</p>	<p>Systèmes en Expansion <i>Souples Flexibles Fragiles</i></p> <p>Peu d'ancrage dans la durée du changement</p>
<p>Indice Ressources Potentiel/ Stabilité <i>La démarche sera à dimensionner selon les ressources humaines, financières, potentiellement accessibles un peu partout dans le système</i></p> <p>Anticipation possible pour notre démarche</p>	<p>Systèmes structurés <i>Gisements de Ressources en internes mais difficilement accessibles</i></p> <p>Mouvements lents mais pouvant être de forte intensité et s'inscrire dans la durée.</p>	<p>Systèmes à l'équilibre <i>Peu de ressources disponibles mais mobilisables sur enjeux clairs</i></p> <p>Travail sur la lisibilité des arguments et des enjeux à court et moyen termes.</p>	<p>Systèmes instables <i>Très peu de ressources mais très vite mobilisables. Allez chercher les ressources dans l'environnement</i></p> <p>Enthousiasme peu durable. besoin de résultats rapides.</p>
<p>Indice Effort Vitesse/ampleur <i>Selon la vitesse d'évolution du système la démarche devra se concevoir elle aussi comme plus ou moins rapide.</i></p> <p>Anticipation possible pour notre démarche</p>	<p>Systèmes lents Asynchrones <i>Peu de dialogues. Réponses tardives aux stimulations. Effet orchestral.</i></p> <p>Communication dans la durée</p>	<p>Systèmes réguliers Synchrones <i>Retours immédiats et précis, locaux. Connotations et évaluations rapides.</i></p> <p>Projets précis</p>	<p>Systèmes rapides Désynchrones <i>Nos idées font penser à autre chose.</i></p> <p>Déconstruire rapidement la forme. Etre ferme sur les enjeux pour le client</p>

Parcourrons maintenant les 64 scénarios ou plus exactement celui ou ceux qui correspondent dans un premiers temps à votre propre esquisse.

Diagnostic 01 : un terrible pédalo sur un étang**→ Les symptômes**

Vous semblez nous décrire une configuration digne d'un pédalo navigant assez calmement sur un étang très calme.

Dans votre histoire, tout semble bien commencer. La fin, effectivement, pourrait être plus pénible. Mais, à la réflexion, rien de bien grave ne devrait vous survenir. Tout au contraire, vous risquez même de conserver d'agréables souvenirs de votre périple tranquille sur ce plan d'eau calme et serein.

L'environnement vous est favorable. C'est déjà un atout quand on lance une nouvelle initiative. Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passer à l'action et lister simplement les éléments d'aide que le contexte peut vous apporter. Certains d'entre nous, préfèrent naviguer sportivement en pleine tempête mais, ici, vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets. Vous semblez aller dans le sens de l'histoire. C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle. Bon point, votre contexte est lui-même en mouvement. Comme tout le monde collabore cela devrait être plus facile de se mobiliser. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action !

C'est seulement côté équipage, dans votre cas, que vous pourriez vivre de grands moments ! Marins du dimanche, sans doute inquiets, peut être méfiants, vos passagers sont loin de faire un équipage aguerris... Les ressources humaines sont loin d'être votre point fort. Mais vous reconnaissez qu'il suffit maintenant de passer à l'action. Peut-être pouvez-vous montrer simplement l'exemple et créer un petit groupe "d'aventuriers" avec lequel vous pourrez montrer que quelqu'un pilote bien le vaisseau. Un travail sur le leadership et la visibilité de l'action est ici plus qu'utile. La détente, le sourire et le plaisir de s'améliorer devraient être très présents car, côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère brillant. Il va même falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout. Reste aussi à aller plaider votre cause chez d'autres partenaires plus fortunés : votre capacité à construire un discours efficace va compter. Vous avez raison de prendre votre temps. Vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours et d'associer autrui au pilotage de la démarche.

Vous voulez essentiellement améliorer ce qui existe. C'est raisonnable et prudent mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez dans votre cas si un changement plus organisé, plus global, ne serait pas plus approprié en fin de compte. Sinon, dites-vous aussi que, si à chaque jour suffit sa peine, vous entrez surtout dans une longue logique d'amélioration continue... améliorer ce qui existe c'est aussi se rendre compte que, demain, les besoins seront encore différents !

d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système en expansion perdant en densité, à structure fragile et instable ; cette configuration évolue lentement. Si vous voulez accélérer le rythme il faudra aller chercher l'énergie essentiellement dans des synergies avec l'environnement, le pédalo finalement cela peut être fatigant et passer au voilier représente, en tout, un avantage tangible à ce titre.

→ Prescriptions à réfléchir

- Ce système est disponible. Votre système d'organisation est disponible pour le changement. Une vision motivante, un discours d'impulsion devrait lancer la machine. Il faudra ici investir simplement de nouvelles ressources. Mettez en place des moyens de communication et renforcez encore, dans votre organisation, une culture de l'efficience, une culture économique.**
- Inertie très faible : adoptez une politique d'impulsion.** Vous êtes en mer calme. A bord vous avez une équipe qui a gagné dans le passé mais qui sait que rien n'est garanti pour l'avenir. L'inertie est ici minimale, vous poursuivez dans votre sillage sans rencontrer le moindre obstacle. Il faut simplement un discours et une vision mobilisatrice. Vous avez des équipes qui ont un réel potentiel de propositions. Leurs connaissances du contexte et des clients est un atout. **Votre priorité n°1** : changer sans doute votre discours, donner l'impulsion d'une nouvelle époque et dégager une vision à nouveau enthousiasmante.
- Système appauvri : ressourcez ce système rapidement.** Des changements sans doute mineurs dans l'équipe et la recherche d'idées nouvelles en-dehors du système semblent cruciaux pour l'avenir de votre organisation. **Votre priorité n°2** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation avec des acteurs ou des partenaires dans l'environnement.

- **Effort faible à fournir : vous avez décidé de faire peu mais bien.**
 A vous de savoir si cela est suffisant. Une chose est sûre : les besoins en énergie, en moyens et en mobilisation sont raisonnés et raisonnables. Cela ressemble plus à une promenade en pédalo qu'à une traversée du cap Horn en pleine tempête. **Votre priorité n°3** : vérifier que le projet étudié est suffisant. Une phase de réflexion s'impose sans doute sur votre éventuel discours dit de changement.

Formulation technique : Diagnostic 1 ①②③④⑤⑥

Diagnostic 02 : une petite partie de rafting ?

→ Les symptômes

Vous voulez nous faire croire que vous êtes un grand capitaine mais vous nous décrivez surtout une partie de rafting dans une rivière juste un peu agitée !

No control, un peu de stress, et en fin de compte, c'est l'environnement qui vous entraîne...

Heureusement, cet environnement vous est favorable et c'est un atout quand on lance une nouvelle initiative. Pas besoin de grands discours ni de lourd dispositif de pilotage : passer à l'action et lister simplement les éléments d'aide que le contexte peut vous apporter devraient suffire.

Bien sûr, certains d'entre vous préfèrent dévaler sportivement en pleine rivière de montagne mais, dans ce cas, vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets, une descente finalement agréable.

De manière plus générale, vous semblez aller dans le sens de l'histoire. C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle pour réussir une démarche de management.

De plus, comme la rivière vous entraîne malgré vous, l'équipage partage le même mouvement, les mêmes émotions. Finalement, en réalisant cette démarche vous pouvez aussi permettre aux équipes et à vos collègues de mieux se connaître et de réussir un agréable parcours ensemble.

Quand vous avez parlé la première fois de "rafting", d'une démarche de changement, vous avez inquiété les uns et les autres. Mais une fois un petit groupe de volontaires lancé, l'affaire se dégonfle et, si les premiers passagers s'amuse, il est fort probable qu'une deuxième expédition soit envisageable. Au retour, tout le monde s'intéressera un instant aux bilans de cette aventure...

Cette première démarche aura permis aux premiers volontaires de se mobiliser et de vivre plus intensément les interactions avec l'environnement, les signaux même faibles, les sollicitations, les attentes, les demandes des uns et des autres.

Côté équipage, vous allez donc vivre de grands moments ! Inquiets, méfiants, l'équipe était au début de la démarche loin d'être le point fort. Il faut simplement proposer rapidement à des volontaires de passer à l'action. Une bonne logistique, l'assurance que quelqu'un pilote la démarche et un climat agréable de travail sont autant de gages de réussite.

Le travail sur le climat sera d'autant plus important que côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère brillant. Il va même falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout.

Dans cette configuration, vous pouvez prendre votre temps pour vous organiser et préparer la démarche, mais une fois lancé, il est possible que ce soit la dynamique de groupe qui prenne le dessus.

Par contre ce qui est étrange, c'est d'attendre de cette descente en rafting un vrai changement en profondeur.

Rien n'indique en effet qu'une expérience, une démarche même réussie ne donne envie de quitter l'univers connu pour quelque chose de réellement neuf.

d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système en expansion perdant en densité, instable voire fragile car pris entre de solides contradictions entre l'ambition et les moyens ; cette configuration évolue lentement. Si vous voulez accélérer le rythme, il faudra aller chercher l'énergie essentiellement dans des synergies avec l'environnement.

→ Prescriptions à réfléchir

- **Système équilibré. Votre système a besoin de résultats tangibles. Équilibré, il va demander à être sensibilisé plus fortement que vous ne le pensez sans doute. Le changement va vous demander une réelle énergie et des ressources conséquentes. Bouger vite par petits résultats rapides, un peu partout. Puis bâtissez une solide équipe de projet variée et loyale. L'investissement en vaut la chandelle.**
- **Inertie très faible : adoptez une politique d'impulsion.** Vous êtes en mer calme. A bord vous avez une équipe qui a gagné dans le passé mais qui sait que rien n'est garanti pour l'avenir. L'inertie est ici minimale, vous poursuivez dans votre sillage sans rencontrer le moindre obstacle. Il faut simplement un discours et une vision mobilisatrice. Vous avez des équipes qui ont un réel potentiel de propositions. Leurs connaissances du contexte et des clients est un atout. **Votre priorité n°1** : changer sans doute votre discours, donner l'impulsion d'une nouvelle époque et dégager une vision à nouveau enthousiasmante.
- **Système appauvri : ressourcez ce système rapidement.** Des changements dans l'équipe et la recherche d'idées et de ressources en-dehors du système semblent cruciaux pour l'avenir de votre organisation. **Votre priorité n°2** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation avec des acteurs ou des partenaires dans l'environnement.
- **Ambitions prudentes : il faudra tenir dans la durée, un bon pilotage s'impose.** Vous souhaitez introduire un véritable changement mais vous vous donnez le temps de mener à bien ce projet. Vous aurez pourtant besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort mesuré mais réel. Autant s'organiser dès maintenant, créer un comité de pilotage et répartir le travail entre les équipes et dans la durée. Une équipe de pilotage soudée sera utile dans la durée. **Votre priorité n°3** : créer un solide comité de pilotage et passer en mode projet.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 02 = ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

Diagnostic 03 : des débuts difficiles en planche à voile

→ Les symptômes

Votre configuration fait penser à un jeune débutant en planche à voile par mer calme et temps radieux. Beaucoup d'efforts sans doute pour des résultats peut-être limités...

On sent bien que vous voulez faire bouger les choses. Mais, honnêtement, on sent bien - aussi - que cela va vous demander encore quelques efforts.

Bon ! Résumons : la mer est calme et le temps agréable ; en un mot l'environnement vous est favorable. C'est déjà un atout quand on lance une nouvelle initiative. Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passez à l'action et listez simplement les éléments d'aide que le contexte peut vous apporter. Certains d'entre vous préfèrent surfer sportivement en pleine tempête mais, ici, vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide du lancement de votre démarche.

De manière plus générale, vous semblez aller dans le sens de l'histoire. C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle. Autre bon point, votre contexte est lui-même en mouvement et comme chacun participe, cela devrait être plus facile de se mobiliser. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action.

Côté équipage, dans votre cas, vous allez vivre de grands moments ! "Allez-y d'abord chef"... Inquiets, méfiants, l'équipe est loin d'être ici le point fort. La planche à voile, d'ailleurs, rappelons-nous que c'est un sport individuel !

Il faut maintenant passer à l'action, montrer que quelqu'un pilote le vaisseau : un travail sur le leadership et la visibilité de l'action est maintenant plus qu'utile.

Ceci dit, la modestie est peut-être de rigueur, car côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère brillant. Il va même falloir se décider. Faire avec peu ou ne pas faire du tout. Reste aussi à aller plaider sa cause chez d'autres partenaires plus fortunés.

C'est votre capacité à construire un discours efficace qui va compter pour foncer... mais pas dans le mur. Faites aussi attention à ne pas vous retrouver seul soudain au milieu du gué. Travaillez particulièrement les enjeux pour chacun. Plus vous voudrez aller vite et plus cette analyse sera essentielle.

Vous voulez améliorer ce qui existe. C'est raisonnable et prudent mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? Passer à la voile permet de voyager en équipe...

■■■■■■■■■■■ tion de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - Ressources <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> - Effort <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .

Vous semblez interagir dans un système en expansion perdant en densité, De fonctionnement instable car soumis à des contradictions entre les moyens et les ambitions, régulier parce que certains sous-systèmes pallient à un manque possible de mobilisation générale.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système équilibré.** Votre système a besoin de résultats tangibles, rapides, des « quick Win ». **Équilibré, il va demander à être sensibilisé plus fortement que vous ne le pensez sans doute. Un leadership clair sera une condition de réussite. Le changement va vous demander personnellement une réelle énergie et des ressources conséquentes. Prenez l'initiative – pour l'avenir - de commencer à compter et à valoriser vos efforts. L'investissement doit en valoir la chandelle.**

- Inertie très faible : adoptez une politique d'impulsion.** Vous êtes en mer calme. A bord vous avez une équipe qui a gagné dans le passé mais qui sait que rien n'est garanti pour l'avenir. L'inertie est ici minimale, vous poursuivez dans votre sillage sans rencontrer le moindre obstacle. Il faut simplement un discours et une vision mobilisatrice. Vous avez des équipes qui ont un réel potentiel de propositions. Leurs connaissances du contexte et des clients est un atout. **Votre priorité n°1 : changer sans doute votre discours, donner l'impulsion d'une nouvelle époque et dégager une vision à nouveau enthousiasmante.**

- Système appauvri : ressourcez ce système rapidement.** Des changements dans l'équipe et la recherche d'idées et de ressources en-dehors du système semblent cruciaux pour l'avenir de votre organisation. **Votre priorité n°2 : une action rapide et massive de pilotage, de négociation avec des acteurs ou des partenaires dans l'environnement.**

- **Vite et bien : il va falloir mobiliser rapidement.** Ici vous voulez des ajustements mais vous les souhaitez rapidement. Vous aurez besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort réel même s'il reste mesuré. Une campagne de mobilisation et un planning serré vous seront utiles. **Votre priorité n°3** : passer à la distribution de l'action rapide.

Formulation technique Diagnostic 03 ①②③④⑤⑥

Diagnostic 04 : une péniche égarée en pleine mer

→ Les symptômes

Votre configuration pourrait faire penser à une "péniche égarée en pleine mer" : perte de repères, émotions, quelques craintes aussi. Mais tout tient à flot malgré l'apparition de vagues et de roulis. Etonnante expérience finalement que la situation actuelle !

L'environnement vous est favorable. C'est déjà un atout quand on lance une nouvelle initiative. Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passez à l'action et listez simplement les éléments d'aide que le contexte peut vous apporter. Vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets. Vous semblez aller dans le sens de l'histoire. C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle.

Bon point, votre contexte est lui-même en mouvement et comme tout le monde s'y met cela devrait être plus facile de se mobiliser. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action.

Côté équipage, dans votre cas, vous allez vivre de grands moments ! Inquiète, méfiante, l'équipe est loin d'être ici le point fort. Il faut maintenant passer à l'action, montrer que quelqu'un pilote le vaisseau. Un travail sur le leadership et la visibilité de l'action est ici plus qu'utile.

Côté ressources et moyens d'action, par contre ce n'est guère brillant. Il va même falloir se décider. Faire avec peu ou ne pas faire du tout. Reste aussi à aller plaider sa cause chez d'autres partenaires plus fortunés. Ici votre capacité à construire un discours efficace qui va compter.

Par contre, pour ce qui est d'aller vite et de vouloir un vrai changement, gardez en tête l'image de votre péniche en mer. Vous êtes sans doute prêt à quitter l'univers connu pour quelque chose de réellement neuf. Allez-y... mais prenez soin de votre équipage !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système en expansion perdant en densité. Vous êtes en fonctionnement instable car soumis à des contradictions entre les moyens et les ambitions. Pris dans une dynamique très rapide, il va demander un leadership fort pour concentrer les énergies vite mobilisables mais très disparates et ayant besoin de résultats rapides (boucles très courtes de production, de régulation et d'évaluation).

→ Prescriptions à réfléchir

- Ce système est peu disponible pour le changement, il n'a guère été construit pour cela. Il va falloir investir massivement pour mettre en œuvre une démarche de changement. Il convient sans doute de réfléchir dès maintenant à redimensionner votre projet ou à changer plus radicalement la structure du système d'organisation. Prenez l'initiative – pour l'avenir – avant d'investir, de bien réfléchir à vos enjeux dans ce système.
- Inertie très faible : adoptez une politique d'impulsion.** Vous êtes en mer calme. A bord vous avez une équipe qui a gagné dans le passé mais qui sait que rien n'est garanti pour l'avenir. L'inertie est ici minimale, vous poursuivez dans votre sillage sans rencontrer le moindre obstacle. Il faut simplement un discours et une vision mobilisatrice. Vous avez des équipes qui ont un réel potentiel de propositions. Leurs connaissances du contexte et des clients est un atout. **Votre priorité n°1** : changer sans doute votre discours, donner l'impulsion d'une nouvelle époque et dégager une vision à nouveau enthousiasmante.
- Système appauvri : ressourcez ce système rapidement.** Des changements dans l'équipe et la recherche d'idées et de ressources en-dehors du système semblent cruciaux pour l'avenir de votre organisation. **Votre priorité n°2** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation avec des acteurs ou des partenaires dans l'environnement.
- Changement massif et rapide : changer de système.** C'est quasiment de la gestion de crise qu'il vous faut. Plus vous voudrez aller vite et plus la communication sera essentielle. Dans votre cas l'effort sera considérable et il vous faudra sans doute de l'aide extérieure, des renforts.

Votre priorité n°3 : forgez un discours efficace et appuyez-vous sur l'environnement, ses contraintes mais aussi et surtout ses moyens. Vous aurez besoin d'apports d'énergie, d'idées, de moyens, d'innovations et de ressources extérieures.

Formulation Diagnostic 04 = ①②③④⑤⑥.

Diagnostic 05 : une vedette rapide du pont-neuf

→ Les symptômes

Votre configuration fait penser à une vedette rapide du pont-neuf : beaucoup de passagers, quelques membres d'équipage et un capitaine habitué à son microcosme.

Il fait beau temps, l'environnement est calme et favorable. C'est déjà un atout quand on lance une nouvelle initiative. Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passez à l'action. Bien sûr, certains d'entre vous, préféreraient naviguer sportivement en pleine tempête mais ici vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets. Vous semblez aller dans le sens de l'histoire. C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle.

Côté équipage, c'est loin d'être le point fort. Mais la force de l'habitude joue en faveur d'un largage rapide des amarres. Offrez simplement l'assurance que quelqu'un pilote le vaisseau : un travail sur le leadership et la visibilité de l'action sera utile.

Vous avez suffisamment de moyens. Tant mieux ! C'est quand on est riche qu'il vaut mieux commencer à compter et gérer strictement les moyens dès le premier jour. Refusez rapidement ce qui n'est pas justifié. Conservez des réserves !

Vous avez raison de prendre votre temps. Vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours et d'associer autrui au pilotage de la démarche selon les besoins qui sont apparus dans ce diagnostic.

Vous voulez améliorer ce qui existe. C'est raisonnable et prudent mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez dans votre cas si un changement plus organisé, plus global, ne serait pas plus approprié en fin de compte.

Sinon, dites-vous aussi que, si à chaque jour suffit sa peine, vous entrez surtout dans une longue logique d'amélioration continue... améliorer ce qui existe c'est aussi se rendre compte que demain les besoins seront encore différents !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système en expansion perdant en densité ; équilibrée, cette configuration évolue finalement assez lentement. Si vous voulez accélérer le rythme il faudra aller chercher l'énergie essentiellement dans des synergies avec l'environnement.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système prêt à agir.** Votre système d'organisation est prêt à agir. Une simple perspective intéressante, une impulsion devrait suffire à lancer la machine. Prenez simplement le temps - plus durablement - de mettre en place des moyens de communication, une équipe projet et un suivi des résultats. Renforcez encore dans la durée et plus particulièrement dans ce projet, une culture de mieux en mieux orientée client.
- Inertie très faible : adoptez une politique d'impulsion.** Vous êtes en mer calme. A bord vous avez une équipe qui a gagné dans le passé mais qui sait que rien n'est garanti pour l'avenir. L'inertie est ici minimale, vous poursuivez dans votre sillage sans rencontrer le moindre obstacle. Il faut simplement un discours et une vision mobilisatrice. Vous avez des équipes qui ont un réel potentiel de propositions. Leurs connaissances du contexte et des clients est un atout. **Votre priorité n°1** : changer sans doute votre discours, donner l'impulsion d'une nouvelle époque et dégager une vision à nouveau enthousiasmante.
- Des ressources mal valorisées : calmez le jeu.** Mettre les uns et les autres autour de la table vaut ici la peine car des ressources existent mais elles sont aujourd'hui mal exploitées. **Votre priorité n°2** : clarifier les rôles, renforcer l'équipe, apaiser les méfiances ou les tensions. Un travail de réflexion commune sur les priorités et les moyens à y affecter est ici crucial.
- Effort faible à fournir : vous avez décidé de faire peu mais bien.** A vous de savoir si cela est suffisant. Une chose est sûre : les besoins en énergie, en moyens et en mobilisation sont raisonnés et raisonnables. **Votre priorité n°3** : vérifier que le projet étudié est suffisant. Une phase de réflexion s'impose sans doute.

Formulation Diagnostic 05 : ①②③④⑤⑥.

Diagnostic 06 : un voilier sous le soleil

→ Les symptômes

Votre configuration traduit la douce énergie que l'on doit rencontrer à bord d'un voilier au large de la Corse...

Tout va bien. L'environnement vous est favorable. C'est déjà un atout quand on lance une nouvelle initiative.

Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passez à l'action et listez simplement les éléments d'aide que le contexte peut vous apporter. Bien sûr, certains d'entre nous, préfèrent naviguer sportivement en pleine tempête mais, dans ce cas, vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets. Vous semblez aller dans le sens de l'histoire. C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle. Le vent est soutenu. L'allure est rapide. Bon point, votre contexte est lui-même en mouvement. Et comme tout le monde participe cela devrait être plus facile de se mobiliser. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action. Seul point faible, l'essentiel de l'équipage est fait de passagers. Dans votre cas, si le vent se lève davantage, vous pourriez vivre de grands moments ! Un peu inquiets, vite méfiants, l'équipe est loin d'être ici le point fort. Il faut montrer que quelqu'un pilote le vaisseau. Un travail sur le leadership et la visibilité de l'action est ici plus qu'utile. Parler aux passagers donne confiance !

Par ailleurs, vous avez suffisamment de moyens et de compétences pour prendre le vent ; sans être sportive, l'excursion est alors plus agréable encore et c'est un vrai plaisir d'avancer rapidement ensemble.

Ceci dit, vous avez raison de prendre votre temps. Vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours et d'associer autrui au pilotage de la démarche.

Seule limite, vous voulez faire un long trajet. Faites attention à la logistique et au "confort" des passagers.

→ L'esquisse de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système en expansion perdant en densité, rapide, équilibré et régulier. Une performance respectable que vous devez à certains sous-systèmes qui semblent pallier à un manque possible de mobilisation générale.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système disponible.** Votre système d'organisation est disponible pour le changement. Une vision motivante, un discours d'impulsion devrait lancer doucement la machine. Il faudra ici investir de nouvelles ressources et atteindre le « souffle du vent ». Prenez simplement le temps - plus durablement - de mettre en place des moyens de communication et renforcez encore, dans votre organisation, une culture de l'efficace, une culture plus sensible aux facteurs économiques.
- Inertie très faible : adoptez une politique d'impulsion.** Vous êtes en mer calme. A bord vous avez une équipe qui a gagné dans le passé mais qui sait que rien n'est garanti pour l'avenir. L'inertie est ici minimale, vous poursuivez dans votre sillage sans rencontrer le moindre obstacle. Il faut simplement un discours et une vision mobilisatrice. Vous avez des équipes qui ont un réel potentiel de propositions. Leurs connaissances du contexte et des clients est un atout. **Votre priorité n°1** : changer sans doute votre discours, donner l'impulsion d'une nouvelle époque et dégager une vision à nouveau enthousiasmante.
- Des ressources mal valorisées : calmez le jeu.** Mettre les uns et les autres autour de la table vaut ici la peine car des ressources existent mais elles sont aujourd'hui mal exploitées. **Votre priorité n°2** : clarifier les rôles, renforcer l'équipe, apaiser les méfiances ou les tensions. Un travail de réflexion commune sur les priorités et les moyens à y affecter est ici crucial.
- Ambitions prudentes : il faudra tenir dans la durée, un bon pilotage s'impose.** Vous souhaitez introduire un véritable changement mais vous vous donnez le temps de mener à bien ce projet. Vous aurez pourtant besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort mesuré mais réel. Autant s'organiser dès maintenant, créer un comité de pilotage et répartir le travail entre les équipes et dans la durée. Une équipe de pilotage soudée sera utile dans la durée. **Votre priorité n°3** : créer un solide comité de pilotage et passer en mode projet.

Formulation Diagnostic 06 = ①②③④⑤⑥.

Diagnostic 07 : à bord d'un bananier moderne

→ Les symptômes

Votre configuration fait penser à "un bananier par mer forte qui avance à bonne allure car la marchandise n'attend pas".

Même si la mer est forte, l'environnement vous est favorable. C'est déjà un atout quand on lance une nouvelle initiative. Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passez à l'action.

Tout le monde participe même si, côté équipage, dans votre cas, c'est loin d'être votre point fort. Chacun travaille ce qu'il faut et le bateau avance. Du moment où tout le monde connaît son job et qu'il a l'impression que quelqu'un pilote ça tourne. Un travail sur le leadership est toujours utile.

Rien de parfait mais le matériel est moderne et vous avez suffisamment de moyens. C'est quand on est riche qu'il vaut mieux commencer à compter. Gérez donc strictement les moyens dès le premier jour. Refusez rapidement ce qui n'est pas justifié. Conservez des réserves !

Par contre inutile de rêver à "secouer le cocotier". Ni la cargaison, ni le bateau ne sont fait pour changer vite et souvent de cap.

Foncez mais sur la route qui vous est tracée. L'important est dans votre configuration le résultat : que les bananes arrivent juste-à-temps au port.

Faites toutes les démarches que vous voulez mais que l'essentiel continue surtout à fonctionner.

Vous voulez améliorer ce qui existe. C'est raisonnable et prudent.

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système en expansion perdant en densité. Votre structure est assez performante mais elle restera sans doute encore longtemps centrée sur une gamme finalement étroite de produits ou de services. Le fonctionnement est équilibré, régulier mais essentiellement parce certains sous-systèmes pallient à un manque de mobilisation générale.

→ Prescriptions à réfléchir

- **Système disponible.** Votre système d'organisation est disponible pour le changement. Une vision motivante, un discours d'impulsion devrait lancer la machine. Il faudra ici investir de nouvelles ressources. Prenez simplement le temps - plus durablement - de mettre en place des moyens de communication et renforcez encore, dans votre organisation, une culture de l'efficace, une culture plus sensible aux facteurs économiques.
- **Inertie très faible : adoptez une politique d'impulsion.** Vous êtes en mer calme. A bord vous avez une équipe qui a gagné dans le passé mais qui sait que rien n'est garanti pour l'avenir. L'inertie est ici minimale, vous poursuivez dans votre sillage sans rencontrer le moindre obstacle. Il faut simplement un discours et une vision mobilisatrice. Vous avez des équipes qui ont un réel potentiel de propositions. Leurs connaissances du contexte, du métier et des clients est un atout. **Votre priorité n°1** : changer sans doute votre discours, donner l'impulsion d'une nouvelle époque et dégager une vision à nouveau enthousiasmante.
- **Des ressources mal valorisées : calmez le jeu.** Mettre les uns et les autres autour de la table vaut ici la peine car des ressources existent mais elles sont aujourd'hui mal exploitées. **Votre priorité n°2** : clarifier les rôles, renforcer l'équipe, apaiser les méfiances ou les tensions. Un travail de réflexion commune sur les priorités et les moyens à y affecter est ici crucial.
- **Vite et bien : il va falloir mobiliser rapidement.** Ici vous voulez des ajustements mais vous les souhaitez rapidement. Vous aurez besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort réel même s'il reste mesuré. Une campagne de mobilisation et un planning serré vous seront utiles. **Votre priorité n°3** : passer à la distribution dans l'équipe d'actions rapides.

Formulation Diagnostic 07 = ①②③④⑤⑥.

Diagnostic 08 : un méthanier en pleine mer

→ Les symptômes

Votre configuration ressemble à un méthanier naviguant - par beau temps et mer forte - droit devant lui.

L'environnement vous est favorable.

Bien sûr, certains d'entre vous, préfèrent naviguer plus sportivement en pleine tempête mais ici vous pouvez surtout compter sur une réalisation lente et progressive de vos projets.

Vous pouvez donc réfléchir à toutes les démarches que vous voulez.

Sachez seulement que - mais mauvais point - votre équipage est assez insensible aux creux des vagues. Le bateau donne une telle impression de sécurité que chacun vaque à ses tâches quotidienne dans une assez grande indifférence.

Un peu méfiante, l'équipe est loin d'être ici le point fort. Inutile d'espérer fonctionner en urgence et selon une seule logique d'action ! Ici, il faudra anticiper pour l'équipage. Vos distances, pour bouger, sont considérables vu la taille du bateau. Des kilomètres pour virer d'un ou de deux degrés. Montrez que quelqu'un pilote le vaisseau mais, plus qu'un travail sur le leadership et la visibilité de l'action immédiate, c'est votre capacité à anticiper, à piloter à long terme qui sera appréciée.

Vous avez suffisamment de moyens pour avancer. Le matériel est effectivement solide. Mais il faudra vous y faire : vous ne pilotez pas un hors-bord ! Ici, le changement se prépare. Si vous présentez une démarche de management, il est fort probable qu'elle intéressera assez peu l'équipage. Pourtant, la planification des actions concertées appartient bien à la culture de ce type d'équipage qu'elle peut même sécuriser. Elle doit simplement être facile à comprendre pour l'équipe.

Des vrais changements sont donc ici possibles mais ils doivent être programmés bien à l'avance.

Vous voulez du vrai changement. Vous êtes prêt à quitter l'univers connu pour quelque chose de réellement neuf.

Allez-y... très lentement, très graduellement, de façon planifiée !

→ L'esquisse de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système en expansion perdant en densité. Votre structure équilibrée, très rapide, demande un leadership fort. Elle connaît des cycles longs de mobilisation mais recèle de réels gisements d'énergies mobilisables. Très disparates, peu sensibles à l'environnement, les composantes de ce système ont besoin d'un cadre planifié, d'une organisation bien agencée et de démarches graduelles pour s'investir avec alors un potentiel remarquable de travail.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système équilibré.** Votre système a besoin de résultats tangibles. Equilibré, il est stable, d'une grande stabilité... pour changer, il va demander à être sensibilisé plus fortement que vous ne le pensez sans doute. Le changement va vous demander une réelle énergie et des ressources conséquentes. Prenez donc aussi l'initiative – pour l'avenir - de commencer à compter. L'investissement en vaut la chandelle mais votre plus grand allié sera une patience que vous n'avez pas encore...
- Inertie très faible : adoptez une politique d'impulsion.** Vous êtes en mer calme. A bord vous avez une équipe qui a gagné dans le passé mais qui sait que rien n'est garanti pour l'avenir. L'inertie est ici minimale, vous poursuivez dans votre sillage sans rencontrer le moindre obstacle. Il faut simplement un discours et une vision mobilisatrice. Vous avez des équipes qui ont un réel potentiel de propositions. Leurs connaissances du contexte et des clients est un atout. **Votre priorité n°1** : changer sans doute votre discours, donner l'impulsion d'une nouvelle époque et dégager une vision à nouveau enthousiasmante.
- Des ressources mal valorisées : calmez le jeu.** Mettre les uns et les autres autour de la table vaut ici la peine car des ressources existent mais elles sont aujourd'hui mal exploitées. Votre capacité d'écoute sera essentielle. **Votre priorité n°2** : clarifier les rôles, renforcer l'équipe, apaiser les méfiances ou les tensions. Un travail de réflexion commune sur les priorités et les moyens à y affecter est ici crucial.
- Changement massif et rapide : changer de système.** C'est quasiment de la gestion de crise qu'il vous faut. Plus vous voudrez aller vite et plus la communication sera essentielle. Dans votre cas l'effort sera considérable et il vous faudra sans doute de l'aide extérieure, des renforts. **Votre priorité n°3** : forgez un discours efficace et appuyez-vous sur l'environnement, ses contraintes mais aussi et surtout ses moyens. Vous aurez besoin d'apports d'énergie, d'idées, de moyens, d'innovations et de ressources extérieures.

Formulation Diagnostic 08 = ① ② ③ ④ ⑤ ⑥.

Diagnostic 09 : un croiseur léger par mer agitée**→ Les symptômes**

Votre configuration fait songer à un croiseur léger – appellation trompeuse au possible – qui fonce en pleine mer par vent fort alors que la tempête menace au loin.

Solide navire, heurtant bruyamment les vagues, votre unité tient un rôle particulier dans l'ensemble de l'organisation. Si la mer est forte, vous savez comme capitaine agile et volontaire, que l'environnement vous est en fait tout à fait favorable. Impression de solidité, effet de taille : c'est déjà un atout quand on lance une nouvelle initiative ! Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passez à l'action. Mais vous connaissez votre talon d'Achille : votre motorisation. Imposante mais peu agile, votre configuration demande de l'adresse pour passer dans les passes plus étroites.

Heureusement, à bord, tout le monde participe. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action. L'équipage tient la route. Prenez le temps de regarder ensemble – au moins avec vos officiers – la carte et tracez une route efficace. Les intelligences sont disponibles, reste à les mobiliser. Et cette mobilisation sera autant plus importante que, côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère brillant. Il va même falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout. Ici votre capacité à construire un discours efficace qui va compter. Il faut d'abord convaincre vos troupes d'entrer dans la démarche. A ce titre, vous avez raison de prendre votre temps. Vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours et d'associer vos proches à la conception même de votre démarche.

Par chance, vous semblez être un capitaine sensé et vous voulez ou devez essentiellement améliorer ce qui existe. C'est rationnel et prudent mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez, dans votre cas, si un changement plus organisé, plus global, ne serait pas plus approprié en fin de compte. Sinon, dites-vous aussi que si, à chaque jour suffit sa peine, vous entrez surtout dans une longue logique d'amélioration continue... améliorer ce qui existe c'est aussi se rendre compte que demain les besoins seront encore différents !

→ L'esquisse actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système en expansion perdant en densité. Equilibrée, solide cette configuration évolue cependant lentement. Si vous voulez accélérer le rythme il faudra aller chercher l'énergie essentiellement dans des synergies avec l'environnement.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système prêt à agir.** Votre système d'organisation est solide mais prêt à agir. Une perspective intéressante, une impulsion devrait suffire à lancer la machine. Prenez simplement le temps - plus durablement - de mettre en place des moyens de communication et renforcez encore, dans votre organisation, une culture de mieux en mieux orientée client.
- Inertie très faible : adoptez une politique d'impulsion.** Vous êtes en mer calme. A bord vous avez une équipe qui a gagné dans le passé mais qui sait que rien n'est garanti pour l'avenir. L'inertie est ici minimale, vous poursuivez dans votre sillage sans rencontrer le moindre obstacle. Il faut simplement un discours et une vision mobilisatrice. Vous avez des équipes qui ont un réel potentiel de propositions. Leurs connaissances du contexte et des clients est un atout. **Votre priorité n°1** : changer sans doute votre discours, donner l'impulsion d'une nouvelle époque et dégager une vision à nouveau enthousiasmante.
- Système en perte de moyens : mettez en œuvre rapidement les moyens existants.** Vous avez encore les moyens d'agir mais plus vous attendez et plus la situation risque de se dégrader. **Votre priorité n°2** : passer à l'action et viser des chantiers légers et relativement peu coûteux (ayez dès maintenant le souci de l'économie de moyens).
- Effort faible à fournir : vous avez décidé de faire peu mais bien.** A vous de savoir si cela est suffisant. Une chose est sûre : les besoins en énergie, en moyens et en mobilisation sont raisonnés et raisonnables. **Votre priorité n°3** : vérifier que le projet étudié est suffisant. Une phase de réflexion s'impose sans doute.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 09 = ①②③④⑤⑥.

Diagnostic 10 : une régates avec les champions

→ Les symptômes

Votre configuration nous fait immédiatement penser à un petit équipage qui sort son voilier pour s'inscrire à une régates ou des catamarans de courses participant.

La journée est belle, l'environnement vous est favorable. C'est déjà un atout quand on se lance dans une compétition.

Le vent vous porte, une petite mer agitée n'est pas pour vous déplaire : un peu d'agitation devrait permettre à chacun de se mobiliser.

Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action. Un bon moment à passer ensemble sur l'eau.

Car, bonne nouvelle, l'équipage tient la route. Prenez le temps de regarder ensemble la carte et tracez une route efficace. Les intelligences sont disponibles.

Côté ressources et moyens d'action, c'est là beaucoup moins brillant. Et vous avez donc raison de prendre votre temps, d'avancer à votre rythme. Vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours et d'associer autrui au pilotage de la démarche selon les besoins qui vont apparaître pendant la course.

Par contre, si vous voulez un vrai changement, il vous faudra d'autres moyens !

→ L'esquisse actuelle de votre système d'organisation

<i>Type de système décrit</i> : Inertie <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - Ressources <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> - Effort <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> .

Vous semblez interagir dans un système en expansion perdant en densité, équilibré et soucieux de cet équilibre qui fonctionne de manière régulière parce certains sous-systèmes pallient à un manque possible de mobilisation générale.

→ Prescriptions à réfléchir

- **Système disponible.** Votre système d'organisation est très disponible pour le changement. Une vision motivante, un discours d'impulsion devrait lancer la machine. Il faudra cependant investir de nouvelles ressources. Prenez simplement le temps - plus durablement - de mettre en place des moyens de communication et renforcez encore, dans votre organisation, une culture de l'efficace, une culture plus sensible aux facteurs économiques.
- **Inertie très faible : adoptez une politique d'impulsion.** Vous êtes en mer calme. A bord vous avez une équipe qui a gagné dans le passé mais qui sait que rien n'est garanti pour l'avenir. L'inertie est ici minimale, vous poursuivez dans votre sillage sans rencontrer le moindre obstacle. Il faut simplement un discours et une vision mobilisatrice. Vous avez des équipes qui ont un réel potentiel de propositions. Leurs connaissances du contexte et des clients est un atout. **Votre priorité n°1** : changer sans doute votre discours, donner l'impulsion d'une nouvelle époque et dégager une vision à nouveau enthousiasmante.
- **Système en perte de moyens : mettez en œuvre rapidement les moyens existants.** Vous avez encore les moyens d'agir mais plus vous attendez et plus la situation risque de se dégrader. **Votre priorité n°2** : passer à l'action et viser des chantiers légers et relativement peu coûteux (ayez dès maintenant le souci de l'économie de moyens).
- **Ambitions prudentes : il faudra tenir dans la durée, un bon pilotage s'impose.** Vous souhaitez introduire un véritable changement mais vous vous donnez le temps de mener à bien ce projet. Vous aurez pourtant besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort mesuré mais réel. Autant s'organiser dès maintenant, créer un comité de pilotage et répartir le travail entre les équipes et dans la durée. Une équipe de pilotage soudée sera utile dans la durée. **Votre priorité n°3** : créer un solide comité de pilotage et passer en mode projet.

Formulation Diagnostic 10 = ①②③④⑤⑥.

Diagnostic 11: un vieux gréement qui veut gagner une régata

→ Les symptômes

Autant vous l'avouer immédiatement, votre configuration a quelque chose de pathétique... un peu comme l'équipage d'un superbe vieux gréement qui veut gagner une régata contre des catamarans sortis tout neufs des chantiers navals. Et dire que vous avez tant de cartes à jouer par ailleurs...

Etonnant, l'environnement vous est favorable. C'est déjà un atout quand on se lance dans une régata.

L'équipage tient la route. Le vent est bon, une petite mer agitée n'est pas pour vous déplaire : un peu d'agitation devrait permettre à chacun de se mobiliser.

Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action.

Une excellente journée à passer ensemble sur l'eau !

C'est là que vous est venue l'idée de faire cette course avec plus fort que vous... Bon puisque vous y êtes : "*pas besoin d'espérer pour entreprendre ni de réussir pour persévérer*" me direz-vous. Ceci dit, prenez le temps de regarder ensemble la carte et tracez une route efficace. Les intelligences sont disponibles, reste à les mobiliser.

Côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère brillant. Un vieux gréement ne peut donner que ce qu'il a... Il va même falloir se décider. Faire avec peu ou ne pas faire du tout.

Reste aussi à aller plaider sa cause chez d'autres partenaires plus fortunés. Ici votre capacité à construire d'un discours efficace qui va compter.

Vous voulez améliorer ce qui existe. C'est raisonnable et prudent.

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système en expansion perdant en densité. Votre structure est encore équilibrée mais l'équipage est soucieux de cet équilibre. Vous présentez un fonctionnement régulier mais, essentiellement parce certains sous-systèmes pallient à un manque possible de mobilisation générale. Alors soyez modeste dans vos démarches...

→ Prescriptions à réfléchir

- ❑ **Système disponible.** Votre système d'organisation est trop disponible pour le changement. Créer un évènementiel clair pour lancer la démarche. Une vision motivante, un discours d'impulsion devrait suffire pour lancer la machine. Il faudra cependant investir de nouvelles ressources. Prenez simplement le temps - plus durablement - de mettre en place des moyens de communication et renforcez encore, dans votre organisation, une culture de l'efficace, une culture plus sensible aux facteurs économiques.
- ❑ **Inertie très faible : adoptez une politique d'impulsion.** Vous êtes en mer calme. A bord vous avez une équipe qui a gagné dans le passé mais qui sait que rien n'est garanti pour l'avenir. L'inertie est ici minimale, vous poursuivez dans votre sillage sans rencontrer le moindre obstacle. Il faut simplement un discours et une vision mobilisatrice. Vous avez des équipes qui ont un réel potentiel de propositions. Leurs connaissances du contexte et des clients est un atout. **Votre priorité n°1** : changer sans doute votre discours, donner l'impulsion d'une nouvelle époque et dégager une vision à nouveau enthousiasmante.
- ❑ **Système en perte de moyens : mettez en œuvre rapidement les moyens existants.** Vous avez encore les moyens d'agir mais plus vous attendez et plus la situation risque de se dégrader. **Votre priorité n°2** : passer à l'action et viser des chantiers légers et relativement peu coûteux (ayez dès maintenant le souci de l'économie de moyens).
- ❑ **Vite et bien : il va falloir mobiliser rapidement.** Ici vous voulez des ajustements mais vous les souhaitez rapidement. Vous aurez besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort réel même s'il reste mesuré. Une campagne de mobilisation et un planning serré vous seront utiles. **Votre priorité n°3** : passer à la distribution de l'action rapide.

Formulation Diagnostic 11 = ①②③④⑤⑥.

Diagnostic 12 : du sport avec le bateau familial

→ Les symptômes

Votre configuration fait penser à de jeunes adolescents qui s'amusent à "s'éclater avec le voilier familial"...

Aller vite, virer brusquement, pousser l'embarcation jusqu'à ses limites... même si vous avez un excellent équipage, cela finit toujours par chavirer la coque en l'air. Ce n'est pas grave ! Me direz-vous : un voilier cela se retourne presque à tous les coups... oui, presque !

Et dire que l'environnement vous était favorable, que c'était le moment ou jamais de se mettre en mouvement...

Même l'équipage tenait la route.

Vous avez juste barré trop sec et trop seul. Un peu par jeu. Beaucoup sous la pression.

Là le bateau est coque en l'air !

Il ya peu de dégât mais il faut remettre le bateau à flot.

Vos attentes sont énormes et il convient, dès à présent, de réduire vos ambitions... ou de changer d'embarcation bien sûr !

Prenez le temps de regarder ensemble la carte avec vos collègues et retracez une route plus raisonnable. Les intelligences sont disponibles, reste à les mobiliser.

Car côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère brillant. Il va même falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout. Reste aussi à aller plaider sa cause chez d'autres partenaires plus fortunés. Ici votre capacité à construire un discours efficace va être essentielle.

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - Ressources <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> - Effort <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

Vous semblez interagir dans un système en expansion perdant en densité, équilibré et soucieux de cet équilibre. Très rapide, votre dynamique va demander un leadership fort pour concentrer les énergies vite mobilisables mais très disparates et ayant besoin de résultats rapides (boucles très courtes de production, de régulation et d'évaluation). L'équilibre est fragile, un doigté très fin s'impose si vous voulez gagner en vitesse et en agilité.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système équilibré.** Votre système a besoin de résultats tangibles. Équilibré, il va demander à être sensibilisé plus fortement que vous ne le pensez sans doute. Le changement va vous demander une réelle énergie et des ressources conséquentes. Prenez l'initiative – pour l'avenir - de commencer à compter. L'investissement doit en valoir la chandelle.

- **Inertie très faible : adoptez une politique d'impulsion.** Vous êtes en mer calme. A bord vous avez une équipe qui a gagné dans le passé mais qui sait que rien n'est garanti pour l'avenir. L'inertie est ici minimale, vous poursuivez dans votre sillage sans rencontrer le moindre obstacle. Il faut simplement un discours et une vision mobilisatrice. Vous avez des équipes qui ont un réel potentiel de propositions. Leurs connaissances du contexte et des clients est un atout. **Votre priorité n°1** : changer sans doute votre discours, donner l'impulsion d'une nouvelle époque et dégager une vision à nouveau enthousiasmante.
- **Système en perte de moyens : mettez en œuvre rapidement les moyens existants.** Vous avez encore les moyens d'agir mais plus vous attendez et plus la situation risque de se dégrader. **Votre priorité n°2** : passer à l'action et viser des chantiers légers et relativement peu coûteux (ayez dès maintenant le souci de l'économie de moyens).
- **Changement massif et rapide : changer de système.** C'est quasiment de la gestion de crise qu'il vous faut. Plus vous voudrez aller vite et plus la communication sera essentielle. Dans votre cas l'effort sera considérable et il vous faudra sans doute de l'aide extérieure, des renforts. **Votre priorité n°3** : forgez un discours efficace et appuyez-vous sur l'environnement, ses contraintes mais aussi et surtout ses moyens. Vous aurez besoin d'apports d'énergie, d'idées, de moyens, d'innovations et de ressources extérieures.

Formulation Diagnostic 12 = ①②③④⑤⑥.

Diagnostic 13 : à bord d'un porte-avion

→ Les symptômes

C'est la voie royale...

L'environnement vous est favorable. C'est déjà un atout quand on lance une nouvelle initiative. Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage : passez à l'action et listez simplement les éléments d'aide que le contexte peut vous apporter.

Bien sûr, certains d'entre vous, préfèrent naviguer sportivement en pleine tempête sur un navire plus léger... ici vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets.

De manière plus générale, vous semblez aller dans le sens de l'histoire. C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle. Bon point donc, votre contexte est, lui-même, en mouvement.

Comme tout le monde participe, cela devrait être plus facile de se mobiliser. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action.

Autre bonne nouvelle, l'équipage tient la route. Prenez le temps de regarder ensemble la carte et tracez une route efficace. Les intelligences sont disponibles, reste à les mobiliser !

Vous avez suffisamment de moyens, tant mieux ! C'est quand on est riche qu'il vaut mieux commencer à compter. Gérez cependant strictement les moyens dès le premier jour. Refusez rapidement ce qui n'est pas justifié. Conservez des réserves !

Vous avez donc raison de prendre votre temps. Vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours et d'associer autrui au pilotage de la démarche selon les besoins qui sont apparus dans ce diagnostic. Vous voulez améliorer ce qui existe. C'est raisonnable et prudent mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas...

Vérifiez dans votre cas si un changement plus organisé, plus global, n'est pas plus approprié, en fin de compte. Sinon, dites-vous aussi que, si à chaque jour suffit sa peine, vous entrez surtout dans une longue logique d'amélioration continue... améliorer ce qui existe c'est aussi se rendre compte que, demain, les besoins seront encore différents !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - Ressources <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - Effort <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
--

Vous semblez interagir dans un système en expansion perdant en densité, cependant encore stable et solide, cette configuration évolue lentement mais a et aura un besoin considérable à l'avenir d'énergies à aller chercher rapidement.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système en action.** Vous pouvez compter sur un potentiel énorme déjà présent dans le système. Faible inertie, énergie disponible, effort mesuré : vous avez toutes les chances de réussir vos défis. Prenez simplement le temps plus durablement - de mettre en place des moyens de pilotage de votre démarche et profitez-en pour entrer dans une culture plus fine encore de l'évaluation partagée.

- **Inertie très faible : adoptez une politique d'impulsion.** Vous êtes en mer calme. A bord vous avez une équipe qui a gagné dans le passé mais qui sait que rien n'est garanti pour l'avenir. L'inertie est ici minimale, vous poursuivez dans votre sillage sans rencontrer le moindre obstacle. Il faut simplement un discours et une vision mobilisatrice. Vous avez des équipes qui ont un réel potentiel de propositions. Leurs connaissances du contexte et des clients est un atout. **Votre priorité n°1** : changer sans doute votre discours, donner l'impulsion d'une nouvelle époque et dégager une vision à nouveau enthousiasmante.
- **Système ressourcé : mettez en œuvre ce potentiel réel.** Vous avez les moyens en interne de changer. **Votre priorité n°2** : précisez dans vos discours les enjeux et les finalités liés à une vision enthousiasmante. Le but : mettre les énergies existantes au travail vers une finalité commune.
- **Effort faible à fournir : vous avez décidé de faire peu mais bien.** A vous de savoir si cela est suffisant. Une chose est sûre : les besoins en énergie, en moyens et en mobilisation sont raisonnés et raisonnables. **Votre priorité n°3** : vérifier que le projet étudié est suffisant. Une phase de réflexion s'impose sans doute.

Formulation Diagnostic 13 = ①②③④⑤⑥.

Diagnostic 14 : Un cuirassier furtif

→ Les symptômes

Eh oui, votre configuration est un peu particulière : elle nous fait songer à un de ces énormes navires militaires dont le *nec plus ultra* est outre une puissance de feu extraordinaire d'être, en plus, très maniable et presque indétectable à distance.

Une organisation en ordre de marche, une machine de guerre où pour s'occuper l'équipage doit juste se créer en interne de petits conflits mesquins.

En un mot, vous avez tout pour réussir sauf peut-être l'agilité d'un voilier et l'inquiétude qui manque aux équipes qui gagnent ou sont trop confiants de leur bannière...

L'environnement vous est, en tout cas, favorable. C'est déjà un atout pour votre plan stratégique.

Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passez à l'action et listez simplement les éléments d'aide que le contexte peut vous apporter.

Bien sûr, certains d'entre vous préfèrent naviguer sportivement en pleine tempête mais vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets. Vous semblez aller dans le sens de l'histoire.

C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle. Bon point donc, votre contexte est lui-même en mouvement. Comme tout le monde participe, cela devrait être plus facile de se mobiliser. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action.

Autre bonne nouvelle, l'équipage tient la route. Prenez le temps de regarder ensemble la carte et tracez une route efficace. Les intelligences sont disponibles, reste à les mobiliser. Vous avez suffisamment de moyens et c'est quand on est riche qu'il vaut mieux commencer à compter. Gérez cependant strictement les moyens dès le premier jour. Refusez rapidement ce qui n'est pas justifié. Conservez des réserves !

Vous avez raison de prendre votre temps. Vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours et d'associer autrui au pilotage de la démarche selon les besoins qui sont apparus dans ce diagnostic. Vous voulez du vrai changement. Vous êtes prêt à quitter l'univers connu pour quelque chose de réellement neuf. Allez-y...

Tenez bien sûr compte particulièrement de ce qui précède. Cernez au mieux les risques évoqués dans ce diagnostic. Foncez oui... droit dans le mur, non merci !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système en expansion pendant en densité. Votre structure très solide présente un fonctionnement régulier grâce à certains sous-systèmes qui pallient efficacement à un manque possible de mobilisation générale.

→ Prescriptions à réfléchir

- **Système prêt à agir.** Votre système d'organisation est prêt à agir. Une perspective intéressante, une impulsion devrait suffire à lancer la machine. Prenez simplement le temps - plus durablement - de mettre en place des moyens de communication et renforcez encore, dans votre organisation, une culture de mieux en mieux orientée client.
- **Inertie très faible : adoptez une politique d'impulsion.** Vous êtes en mer calme. A bord vous avez une équipe qui a gagné dans le passé mais qui sait que rien n'est garanti pour l'avenir. L'inertie est ici minimale, vous poursuivez dans votre sillage sans rencontrer le moindre obstacle. Il faut simplement un discours et une vision mobilisatrice. Vous avez des équipes qui ont un réel potentiel de propositions. Leurs connaissances du contexte et des clients est un atout. **Votre priorité n°1** : changez sans doute votre discours, donnez l'impulsion d'une nouvelle époque et dégagez une vision à nouveau enthousiasmante.
- **Système ressourcé : mettez en œuvre ce potentiel réel.** Vous avez les moyens en interne de changer. **Votre priorité n°2** : précisez dans vos discours les enjeux et les finalités liés à une vision enthousiasmante. Le but : mettre les énergies existantes au travail vers une finalité commune.
- **Ambitions prudentes : il faudra tenir dans la durée, un bon pilotage s'impose.** Vous souhaitez introduire un véritable changement mais vous vous donnez le temps de mener à bien ce projet. Vous aurez pourtant besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort mesuré mais réel. Autant s'organiser dès maintenant, créer un comité de pilotage et répartir le travail entre les équipes et dans la durée. Une équipe de pilotage soudée sera utile dans la durée. **Votre priorité n°3** : créez un solide comité de pilotage et passer en mode projet.

Formulation Diagnostic 14 = ①②③④⑤⑥.

Diagnostic 15 : un garde-côte par mer agitée

→ Les symptômes

Votre configuration est suffisamment solide pour servir de référence à d'autres. Attention, cependant, en aidant autrui, à bien préserver votre propre solidité !

Pour vous l'environnement est encore calme, d'autre y verraient une solide tempête. Vous vous avez en tout cas connu pire. Attention aux nouveaux qui viennent de monter à bord...

Votre confiance en la solidité de votre bateau est sans doute un atout quand on lance un plan stratégique. Pouvoir compter sur un contexte qui soutient la dynamique lancée est essentiel.

Pas besoin donc – dans votre configuration - de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passez à l'action et listez simplement les éléments d'aide que le contexte peut vous apporter.

Bien sûr, certains d'entre vous préfèrent naviguer encore plus sportivement en pleine tempête mais ici vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets.

Vous semblez aller dans le sens de l'histoire. C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle.

En outre, comme le navire est quand même secoué, tout le monde participe et se mobiliser facilement. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action.

Autre bonne nouvelle, l'équipage tient la route. Prenez le temps de regarder ensemble la carte et tracez une route efficace. Les intelligences sont disponibles, reste à les mobiliser.

Vous avez suffisamment de moyens... tant mieux ! C'est quand on est riche qu'il vaut mieux commencer à compter. Gérez cependant strictement les moyens dès le premier jour. Refusez rapidement ce qui n'est pas justifié. Conservez des réserves !

Vous avez aussi raison de secouer le cocotier tant que vous y êtes.

Foncez... mais pas dans le mur.

Faites surtout attention à ne pas vous retrouver seul, soudain, au milieu du gué. Votre conduite est quand même « sportive ».

Sachez travailler plus particulièrement les enjeux pour chacun. Plus vous voudrez aller vite et plus cette analyse sera essentielle.

Votre logique n'est pourtant pas radicale, vous voulez avancer solidement et améliorer essentiellement ce qui existe. C'est raisonnable et prudent mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez dans votre cas si un changement plus organisé, plus global ne serait pas plus approprié en fin de compte.

Sinon, dites-vous aussi que, si à chaque jour suffit sa peine, vous entrez surtout dans une longue logique d'amélioration continue... améliorer ce qui existe c'est aussi se rendre compte que, demain, les besoins seront encore différents !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système en expansion perdant en densité ; Il est encore solide voire stable ; Il peut mobiliser un réel potentiel d'action sur la durée ; Il est, en outre, régulier parce certains sous-systèmes pallient à un manque possible de mobilisation générale. Vous avez simplement besoin de résultats et d'interactions réussies avec votre environnement.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système prêt à agir.** Votre système d'organisation est prêt à agir. Une perspective intéressante, une impulsion devrait suffire à lancer la machine. Prenez simplement le temps - plus durablement - de mettre en place des moyens de communication et renforcez encore, dans votre organisation, une culture de mieux en mieux orientée client.
- Inertie très faible : adoptez une politique d'impulsion.** Vous êtes en mer calme. A bord vous avez une équipe qui a gagné dans le passé mais qui sait que rien n'est garanti pour l'avenir. L'inertie est ici minimale, vous poursuivez dans votre sillage sans rencontrer le moindre obstacle. Il faut simplement un discours et une vision mobilisatrice. Vous avez des équipes qui ont un réel potentiel de propositions. Leurs connaissances du contexte et du métier est un atout. **Votre priorité n°1** : changez de discours, donnez l'impulsion d'une nouvelle époque et dégagez une vision à nouveau enthousiasmante.
- Système ressourcé : mettez en œuvre ce potentiel réel.** Vous avez les moyens en interne de changer. **Votre priorité n°2** : précisez dans vos discours les enjeux et les finalités liés à une vision enthousiasmante. Le but : mettre les énergies existantes au travail vers une finalité commune.
- Vite et bien : il va falloir mobiliser rapidement.** Ici vous voulez des ajustements mais vous les souhaitez rapidement. Vous aurez besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort réel même s'il reste mesuré. Une campagne de mobilisation et un planning serré vous seront utiles. **Votre priorité n°3** : passez à la distribution de l'action rapide entre les équipes.

Formulation Diagnostic 15 ①②③④⑤⑥

Diagnostic 16 : bateau-phare en mer agitée

→ Les symptômes

On compte sur vous pour générer et coordonner tout les mouvements...

Vous êtes une valeur de référence.

L'environnement vous est favorable. C'est déjà un atout quand on lance une nouvelle stratégie. Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passez à l'action et listez simplement les éléments d'aide que le contexte peut vous apporter.

Bien sûr, certains d'entre nous, préfèrent naviguer plus sportivement en pleine tempête mais, ici, vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets.

Avec votre stratégie vous semblez aller dans le sens de l'histoire. C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle. Bon point donc, comme tout votre contexte est lui-même en mouvement, tout le monde participe facilement, cela devrait être plus rapide de mobiliser. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action.

Autre bonne nouvelle, l'équipage tient la route. Prenez le temps de regarder ensemble la carte et tracez une route efficace. Les intelligences sont disponibles, reste à les mobiliser. Vous avez suffisamment de moyens... tant mieux ! C'est quand on est riche qu'il vaut mieux commencer à compter. Gérez cependant strictement les moyens dès le premier jour. Refusez rapidement ce qui n'est pas justifié. Conservez des réserves !

Par ailleurs, vous voulez « secouer le cocotier » tant que vous y êtes... c'est ok ! Si vous arrivez à mobiliser cet exceptionnel potentiel à votre disposition. Vous pouvez même vous payer le luxe de foncer... mais pas dans le mur. Faites aussi attention à ne pas vous retrouver seul, soudain, au milieu du gué. Travaillez particulièrement les enjeux pour chacun. Plus vous voudrez aller vite et plus cette analyse sera essentielle. Vous voulez du vrai changement. Vous êtes prêt à quitter l'univers connu pour quelque chose de réellement neuf. Allez-y... Tenez compte particulièrement de ce qui précède. Cernez au mieux les risques évoqués dans ce diagnostic.

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système en expansion perdant en densité, mais encore très solide voire très stable. Vous pouvez mobiliser un solide potentiel d'action sur la durée, qui, très rapidement va demander un leadership fort pour concentrer les énergies vite mobilisables mais très disparates et ayant besoin de résultats rapides (boucles très courtes de production, de régulation et d'évaluation).

→ Prescriptions à réfléchir

- Système disponible.** Votre système d'organisation est disponible pour le changement. Une vision motivante, un discours d'impulsion devrait lancer la machine. Il faudra cependant ici investir de nouvelles ressources. Prenez simplement le temps - plus durablement - de mettre en place des moyens de communication et renforcez encore, dans votre organisation, une culture de l'efficace, une culture plus sensible aux facteurs économiques.
- Inertie très faible : adoptez une politique d'impulsion.** Vous êtes en mer calme. A bord vous avez une équipe qui a gagné dans le passé mais qui sait que rien n'est garanti pour l'avenir. L'inertie est ici minimale, vous poursuivez dans votre sillage sans rencontrer le moindre obstacle. Il faut simplement un discours et une vision mobilisatrice. Vous avez des équipes qui ont un réel potentiel de propositions. Leurs connaissances du contexte et des clients est un atout. **Votre priorité n°1** : changez sans doute votre discours, donnez l'impulsion d'une nouvelle époque et dégagez une vision à nouveau enthousiasmante.
- Système ressourcé : mettez en œuvre ce potentiel réel.** Vous avez les moyens en interne de changer. **Votre priorité n°2** : précisez dans vos discours les enjeux et les finalités liés à une vision enthousiasmante. Le but : mettre les énergies existantes au travail vers une finalité commune.
- Changement massif et rapide : changer de système.** C'est quasiment de la gestion de crise qu'il vous faut. Plus vous voudrez aller vite et plus la communication sera essentielle. Dans votre cas l'effort sera considérable et il vous faudra sans doute de l'aide extérieure, des renforts. **Votre priorité n°3** : forgez un discours efficace et appuyez-vous sur l'environnement, ses contraintes mais aussi et surtout ses moyens. Vous aurez besoin d'apports d'énergie, d'idées, de moyens, d'innovations et de ressources extérieures.

Formulation Diagnostic 16 = ①②③④⑤⑥.

Diagnostic 17 : Transconteneurs trop chargés

→ Les symptômes

Vous aimez les challenges. Vous surcharger et voir l'argent rentré. Votre configuration nous fait penser à ces gigantesque bateaux porte-conteneurs. Le vôtre, en outre, est particulièrement chargé. Une chance que la mer soit relativement calme, même si cela risque de tourner à la tempête.

Votre leitmotiv pourrait bien être : quelle partie de travail déléguer ?

Profitez que l'environnement vous est plutôt favorable pour vous y mettre. C'est déjà un atout quand on lance une nouvelle stratégie. Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passez à l'action et listez simplement les éléments d'aide que le contexte peut vous apporter.

Bien sûr, certains d'entre vous, préfèrent naviguer sportivement en pleine tempête mais, ici, vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets. Vous semblez aller dans le sens de l'histoire. C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle.

La situation actuelle semble plutôt stable. Vous naviguez même, peut-être, en eaux trop calmes pour agiter l'équipage. Il faudra ici beaucoup d'énergie pour faire bouger les choses. Une ambition et avancer de réussites rapides en résultats lisibles soutiendront utilement un discours nécessairement mobilisateur.

Côté équipage, dans votre cas, vous allez vivre de grands moments ! Inquiète, méfiante, l'équipe est loin d'être le point fort. Il faut maintenant passer à l'action, montrer que quelqu'un pilote le vaisseau. Un travail sur le leadership et la visibilité de l'action est, ici, plus qu'utile.

Côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère brillant. Il va même falloir se décider. Faire avec peu ou ne pas faire du tout. Reste aussi à aller plaider sa cause chez d'autres partenaires plus fortunés. Votre capacité à construire un discours efficace va être essentielle. Vous avez donc raison de prendre votre temps. Vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours et d'associer autrui au pilotage de la démarche selon les besoins qui sont apparus dans ce diagnostic.

Enfin vous avez pris l'option d'améliorer ce qui existe. C'est raisonnable et prudent mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez, dans votre cas, si un changement plus organisé, plus global, ne serait pas plus approprié en fin de compte. Sinon, dites-vous aussi que si, à chaque jour suffit sa peine, vous entrez surtout dans une longue logique d'amélioration continue... améliorer ce qui existe c'est aussi se rendre compte que demain les besoins seront encore différents !

→ Configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes ; Cela va être dur à faire bouger. De fonctionnement instable car soumis à des contradictions entre les moyens et les ambitions, cette configuration évolue très, très lentement et aura besoin d'apports considérables de ressources et d'énergie si elle veut bouger.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système équilibré.** Votre système a besoin de résultats tangibles. Équilibré, il va demander à être sensibilisé plus fortement que vous ne le pensez sans doute pour commencer à changer. Le changement va vous demander une réelle énergie et des ressources conséquentes. Prenez l'initiative – pour l'avenir - de commencer à compter. L'investissement doit en valoir la chandelle.
- Inertie en progression : lancez rapidement une sensibilisation générale.** Difficile de changer une équipe qui gagne et qui se vit à l'avenir dans un océan bleu. Il faudra compter ici avec une inertie au moins au début de votre démarche de changement. Un travail de réflexion pour sensibiliser l'équipe sera important. Changer l'impression de solidité voire d'invincibilité ou de protection va être essentiel. **Votre priorité n°1** : réfléchissez ensemble à préparer activement l'avenir cela devrait permettre de changer des représentations trop confiantes.
- Système appauvri : ressourcez ce système rapidement.** Des changements dans l'équipe et la recherche d'idées et de ressources en-dehors du système semblent cruciaux pour l'avenir de votre organisation. **Votre priorité n°2** : lancez une action rapide et massive de pilotage, de priorisation et de négociation avec les acteurs et les partenaires dans l'environnement.
- Effort faible à fournir : vous avez décidé de faire peu mais bien.** A vous de savoir si cela est suffisant. Une chose est sûre : les besoins en énergie, en moyens et en mobilisation sont raisonnables. **Votre priorité n°3** : vérifiez que le projet étudié est suffisant. Une phase de réflexion s'impose sans doute.

Formulation Diagnostic 17 = ① ② ③ ④ ⑤ ⑥.

Diagnostic 18 : sur un minéralier en pleine mer**→ Les symptômes**

Rien de palpitant dans votre configuration actuelle : une routine et des cycles longs d'évaluation.

L'environnement vous est pourtant favorable. C'est déjà un atout quand on lance une nouvelle stratégie. Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passez à l'action et listez simplement les éléments d'aide dont le contexte peut vous apporter l'essentiel. Bien sûr, certains d'entre vous préfèrent naviguer sportivement en pleine tempête mais, dans votre cas, vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets. Vous semblez aller dans le sens de l'histoire. C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle.

La situation actuelle semble plutôt stable. Vous naviguez même peut-être en eaux trop calmes pour agiter l'équipage. Il faudra beaucoup d'énergie pour faire bouger les choses. Une ambition et avancer de réussites rapides en résultats lisibles soutiendront utilement un discours nécessairement mobilisateur, car côté équipage, vous allez vivre de grands moments ! Inquiète, méfiante, l'équipe est loin d'être ici le point fort. Il faut maintenant passer à l'action, montrer que quelqu'un pilote le vaisseau. Un travail sur le leadership et la visibilité de l'action est, ici, plus qu'utile.

Côté ressources et moyens d'action, ce n'est cependant guère brillant. Il va même falloir se décider. Faire avec peu ou ne pas faire du tout. Reste aussi à aller plaider sa cause chez d'autres partenaires plus fortunés.

Votre capacité à construire un discours efficace va compter. Vous avez donc raison de prendre votre temps. Vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours et d'associer autrui au pilotage de la démarche selon les besoins qui sont apparus dans ce diagnostic.

Par contre, si vous voulez du vrai changement, vous devez être prêt à quitter l'univers connu pour quelque chose de réellement neuf. Allez-y prudemment, il y a peu de potentiel d'action dans votre actuelle configuration...

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■ - Ressources ■■ - Effort ■.

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes et qui va être dur à faire bouger. De fonctionnement instable, car soumis à des contradictions entre les moyens et les ambitions, vous présentez un fonctionnement régulier mais, essentiellement parce certains sous-systèmes pallient à un manque possible de mobilisation générale.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système peu disponible.** Votre système est peu disponible pour le changement. Il va falloir investir massivement pour mettre en œuvre une démarche de changement. Il convient sans doute de réfléchir dès maintenant à redimensionner cette démarche ou à changer plus radicalement la structure du système d'organisation. Prenez l'initiative – pour l'avenir – avant d'investir, de bien réfléchir à vos enjeux et de mieux cibler vos efforts.
- Inertie en progression : lancez rapidement une sensibilisation générale.** Difficile de changer une équipe qui gagne et qui se vit à l'avenir dans un océan bleu. Il faudra compter ici avec une inertie au moins au début de votre démarche de changement. Un travail de réflexion pour sensibiliser l'équipe sera important. Changer l'impression de solidité voire d'invincibilité ou de protection va être essentiel. **Votre priorité n°1** : réfléchir ensemble à préparer activement l'avenir devrait permettre de changer des représentations trop confiantes.
- Système appauvri : ressourcez ce système rapidement.** Des changements dans l'équipe et la recherche d'idées et de ressources en-dehors du système semblent cruciaux pour l'avenir de votre organisation. **Votre priorité n°2** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation avec des acteurs ou des partenaires dans l'environnement.
- Ambitions prudentes : il faudra tenir dans la durée, un bon pilotage s'impose.** Vous souhaitez introduire un véritable changement mais vous vous donnez le temps de mener à bien ce projet. Vous aurez pourtant besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort mesuré mais réel. Autant s'organiser dès maintenant, créer un comité de pilotage et répartir le travail entre les équipes et dans la durée. Une équipe de pilotage soudée sera utile dans la durée. **Votre priorité n°3** : créer un solide comité de pilotage et passer en mode projet.

Formulation Diagnostic 18 = ① ② ③ ④ ⑤ ⑥.

Diagnostic 19 : un cargo usé avant la tempête**→ Les symptômes**

Votre configuration est un brin nostalgique. Elle fait songer à un vieux cargo rouillé quittant un port par soleil couchant juste avant une tempête... le temps vous est compté.

En un mot, votre système à l'âge de ses artères.

L'environnement vous est favorable. C'est déjà un atout quand on lance une nouvelle stratégie. Mais faites vite. Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passez à l'action et listez simplement les éléments d'aide que le contexte peut vous apporter. Certains d'entre vous préfèrent naviguer sportivement en pleine tempête mais ici vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets. Vous semblez aller dans le sens de l'histoire. C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle. La situation actuelle semble plutôt stable. Vous naviguez même, peut-être, en eaux trop calmes pour agiter l'équipage. Il faudra ici beaucoup d'énergie pour faire bouger les choses. Une ambition et avancer de réussites rapides en résultats lisibles soutiendront utilement un discours nécessairement mobilisateur.

Côté équipage, dans votre cas, vous allez vivre de grands moments ! Inquiète, méfiante, l'équipe est loin d'être ici le point fort. Il faut maintenant passer à l'action, montrer que quelqu'un pilote le vaisseau. Un travail sur le leadership et la visibilité de l'action est ici plus qu'utile.

Côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère brillant. Il va falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout. Reste aussi à aller plaider sa cause chez d'autres partenaires plus fortunés : votre capacité à construire un discours efficace va compter.

Une structure un peu rouillée, un équipage peu impliqué, peu de moyens d'action : avez-vous raison de vouloir foncer ?

Heureusement, vous voulez juste améliorer ce qui existe. C'est raisonnable et prudent ! Si vous lancez une démarche, faites le tranquillement, en prenant votre temps. Vous augmenterez vos chances de réussite même si les délais pressent...

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■ - Ressources ■ ■ - Effort ■ .

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes. Cela va être dur à faire bouger ! Le fonctionnement est instable car soumis à des contradictions entre les moyens et les ambitions mais il est cependant régulier parce certains sous-systèmes pallient à un manque possible de mobilisation générale. Une démarche raisonnable, modeste mais couronnée de succès peut faire beaucoup de bien à l'équipage.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système peu disponible.** Votre système est peu disponible pour le changement. Il va falloir investir massivement pour mettre en œuvre une démarche de management. Il convient sans doute de réfléchir dès maintenant à redimensionner cette démarche ou à changer plus radicalement la structure du système d'organisation. Prenez l'initiative – pour l'avenir – avant d'investir, de bien réfléchir à vos enjeux et de mieux cibler vos efforts. Le jeu en vaut-il la chandelle ? Si oui trouvez des alliés.
- Inertie en progression : lancez rapidement une sensibilisation générale.** Difficile de changer une équipe qui gagne et qui se vit à l'avenir dans un océan bleu. Il faudra compter ici avec une inertie au moins au début de votre démarche de changement. Un travail de réflexion pour sensibiliser l'équipe sera important. Changer l'impression de solidité voire d'invincibilité ou de protection va être essentiel. **Votre priorité n°1** : réfléchir ensemble à préparer activement l'avenir devrait permettre de changer des représentations trop confiantes.
- Système appauvri : ressourcez ce système rapidement.** Des changements dans l'équipe et la recherche d'idées et de ressources en-dehors du système semblent cruciaux pour l'avenir de votre organisation. **Votre priorité n°2** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation avec des acteurs ou des partenaires dans l'environnement.
- Vite et bien : il va falloir mobiliser rapidement.** Ici vous voulez des ajustements mais vous les souhaitez rapidement. Vous aurez besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort réel même s'il reste mesuré. Une campagne de mobilisation et un planning serré vous seront utiles. **Votre priorité n°3** : passer à la distribution de l'action rapide.

Formulation Diagnostic 19 = ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

Diagnostic 20 : une vraie galère en mer calme**→ Les symptômes**

Bon, vous avez tiré une configuration un peu tristounette... puisque vous semblez présenter votre système d'organisation comme une vraie galère ! Et, de vous à nous, c'est malheureusement possible !

Difficile donc de faire rêver les galériens. Pourtant tout n'est pas perdu puisque la mer est calme. L'environnement vous est favorable. C'est déjà un atout quand on lance une nouvelle stratégie. Forgez un discours réaliste, faites simple, passez vous-même rapidement à l'action et listez simplement les éléments d'aide que le contexte peut vous apporter.

Certains d'entre vous préfèrent naviguer sportivement en pleine tempête mais, dans votre cas, la situation restera stable voire figée.

C'est que vous naviguez quand même en eaux trop calmes pour agiter l'équipage à la mort ou la fin de l'aventure ne fait pas peur. Il faudra ici beaucoup d'énergie pour faire bouger les choses. Une ambition et avancer de réussites rapides en résultats lisibles soutiendront utilement un discours nécessairement mobilisateur. Une évolution du sort de l'équipage est un facteur clef. Car côté équipage, vous allez vivre de grands moments ! Inquiète, méfiante, l'équipe est loin d'être ici le point fort. Il faut maintenant passer à l'action, montrer que quelqu'un pilote le vaisseau : un travail sur le leadership et la visibilité de l'action sera plus qu'utile.

Côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère plus brillant. Il va même falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout. Reste aussi à aller plaider sa cause chez d'autres partenaires plus fortunés : votre capacité à construire un discours efficace être essentielle.

Et vous voudriez secouer le cocotier tant que vous y êtes ? Avez-vous les moyens de vos ambitions ? Foncez peut-être... mais, pas dans le mur. Faites aussi attention à ne pas vous retrouver seul soudain au milieu du gué. Travaillez particulièrement les enjeux pour chacun. Plus vous voudrez aller vite et plus cette analyse sera essentielle.

Vous voulez du vrai changement. Vous êtes prêt à quitter l'univers connu pour quelque chose de réellement neuf. Commencez à vous dire qu'il faudra y mettre les moyens...

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■ - Ressources ■■ - Effort ■■.

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur à faire bouger ! De fonctionnement instable car soumis à des contradictions entre les moyens et les ambitions, très rapide, le changement va demander un leadership fort pour concentrer les énergies vite mobilisables mais très disparates et ayant besoin de résultats rapides (boucles très courtes de production, de régulation et d'évaluation).

→ Prescriptions à réfléchir

- Système lourd.** Votre système est quasi dans l'impossibilité de bouger par lui-même. Sans investissements massifs nouveaux ou venant de l'extérieur, il vous sera très difficile de mettre en œuvre vos priorités de management. Il faut ici changer de discours et remobiliser les uns et les autres face à un challenge déterminant pour l'avenir de votre organisation. C'est le moment ou jamais, si le jeu en vaut la chandelle, d'apprendre à se mobiliser.
- Inertie en progression : lancez rapidement une sensibilisation générale.** Difficile de changer une équipe qui gagne et qui se vit à l'avenir dans un océan bleu. Il faudra compter ici avec une inertie au moins au début de votre démarche de changement. Un travail de réflexion pour sensibiliser l'équipe sera important. Changer l'impression de solidité voire d'invincibilité ou de protection va être essentiel. **Votre priorité n°1** : des groupes de travail pour réfléchir ensemble à préparer activement l'avenir devrait permettre de changer des représentations trop confiantes.
- Système appauvri : ressourcez ce système rapidement.** Des changements dans l'équipe et la recherche d'idées et de ressources en-dehors du système semblent cruciaux pour l'avenir de votre organisation. **Votre priorité n°2** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation avec des acteurs ou des partenaires dans l'environnement. Refaire un tour de table.
- Changement massif et rapide : changer de système.** C'est quasiment de la gestion de crise qu'il vous faut. Plus vous voudrez aller vite et plus la communication sera essentielle. Dans votre cas l'effort sera considérable et il vous faudra sans doute de l'aide extérieure, des renforts. **Votre priorité n°3** : forgez un discours efficace et appuyez-vous sur l'environnement, ses contraintes mais aussi et surtout ses moyens. Vous aurez besoin d'apports d'énergie, d'idées, de moyens, d'innovations et de ressources extérieures.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 20 = ① ② ③ ④ ⑤ ⑥.

Diagnostic 21 : céréaliers dans le canal de panama

→ Les symptômes

Votre configuration fait un peu penser à un équipage d'un solide transporteur de céréales qui traverse le canal de panama, une sorte de calme et d'étape dans un grand parcours.

L'environnement vous est favorable. C'est déjà un atout quand on lance une nouvelle stratégie. Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passez à l'action et listez simplement les éléments d'aide que le contexte peut vous apporter.

Certains d'entre vous préfèrent naviguer sportivement en pleine tempête mais, dans votre cas, vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets. Vous semblez aller dans le sens de l'histoire.

C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle. La situation actuelle semble plutôt stable. Vous naviguez même, peut-être, en eaux trop calmes pour agiter l'équipage. Il faudra beaucoup d'énergie pour faire bouger les choses. Une ambition et avancer de réussites rapides en résultats lisibles soutiendront utilement un discours nécessairement mobilisateur. Car, côté équipage, dans votre cas, vous allez vivre de grands moments ! Inquiète, méfiante, l'équipe est loin d'être le point fort. Il faut maintenant passer à l'action, montrer que quelqu'un pilote le vaisseau. Un travail sur le leadership et la visibilité de l'action est plus qu'utile. Vous avez suffisamment de moyens... tant mieux ! C'est quand on est riche qu'il vaut mieux commencer à compter. Gérez cependant strictement les moyens dès le premier jour. Refusez rapidement ce qui n'est pas justifié. Conservez des réserves !

Vous avez, d'ailleurs, raison de prendre votre temps : vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours et d'associer autrui au pilotage de la démarche selon les besoins qui sont apparus dans ce diagnostic. Vous voulez améliorer ce qui existe. C'est raisonnable et prudent mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez dans votre cas si un changement plus organisé, plus global, ne serait pas plus approprié en fin de compte. Sinon, dites-vous aussi que si, à chaque jour suffit sa peine, vous entrez surtout dans une longue logique d'amélioration continue... améliorer ce qui existe c'est aussi se rendre compte que demain les besoins seront encore différents !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes, cela va être dur à faire bouger. Équilibrée et soucieuse de cet équilibre, cette configuration évolue lentement. Pour changer, elle a et aura un besoin considérable d'énergies à aller chercher essentiellement dans l'environnement. D'autant que dans votre cas, les délais comptent.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système disponible.** Votre système d'organisation est disponible pour le changement. Une vision motivante, un discours d'impulsion devrait lancer la machine. Il faudra ici investir de nouvelles ressources. Prenez simplement le temps - plus durablement - de mettre en place des moyens de communication et renforcez encore, dans votre organisation, une culture de l'efficace, une culture plus sensible aux facteurs économiques.
- Inertie en progression : lancez rapidement une sensibilisation générale.** Difficile de changer une équipe qui gagne et qui se vit à l'avenir dans un océan bleu. Il faudra compter ici avec une inertie au moins au début de votre démarche de changement. Un travail de réflexion pour sensibiliser l'équipe sera important. Changer l'impression de solidité voire d'invincibilité ou de protection va être essentiel. **Votre priorité n°1 :** réfléchir ensemble à préparer activement l'avenir devrait permettre de changer des représentations trop confiantes.
- Des ressources mal valorisées : calmez le jeu.** Mettre les uns et les autres autour de la table vaut ici la peine car des ressources existent mais elles sont aujourd'hui mal exploitées. **Votre priorité n°2 :** clarifier les rôles, renforcer l'équipe, apaiser les méfiances ou les tensions. Un travail de réflexion commune sur les priorités et les moyens à y affecter est ici crucial.
- Effort faible à fournir : vous avez décidé de faire peu mais bien.** A vous de savoir si cela est suffisant. Une chose est sûre : les besoins en énergie, en moyens et en mobilisation sont raisonnés et raisonnables. **Votre priorité n°3 :** vérifier que le projet étudié est suffisant. Une phase de réflexion s'impose sans doute.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 21 = ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ .

Diagnostic 22 : une croisière un peu fatigante**→ Les symptômes**

Vous poursuivez une croisière interminable, un peu fatigante, sur un bateau un peu vieilli et avec un équipage ayant peu le sens du service !

Pourtant l'environnement vous est favorable. C'est déjà un atout quand on lance une nouvelle stratégie. Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passez à l'action et listez simplement les éléments d'aide que le contexte peut vous apporter.

Certains d'entre vous préfèrent naviguer sportivement en pleine tempête mais, dans votre cas, vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets.

Vous semblez aller dans le sens de l'histoire. C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle. La situation actuelle semble plutôt stable. Vous naviguez même, peut-être, en eaux trop calmes pour agiter l'équipage. Il faudra ici beaucoup d'énergie pour faire bouger les choses. Une ambition et avancer de réussites rapides en résultats lisibles soutiendront utilement un discours nécessairement mobilisateur.

Côté équipage, dans la situation actuelle, vous allez vivre de grands moments ! Inquiète, méfiante, l'équipe est loin d'être ici le point fort. Il faut maintenant passer à l'action, montrer que quelqu'un pilote le vaisseau : un travail sur le leadership et la visibilité de l'action est ici plus qu'utile.

Vous avez suffisamment de moyens... tant mieux ! C'est quand on est riche qu'il vaut mieux commencer à compter. Gérez cependant strictement les moyens dès le premier jour et refusez rapidement ce qui n'est pas justifié. Conservez des réserves ! Vous avez donc raison de prendre votre temps. Vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours et d'associer autrui au pilotage de la démarche selon les besoins qui sont apparus dans ce diagnostic.

Par contre, vous voulez du vrai changement. Vous êtes prêt à quitter l'univers connu pour quelque chose de réellement neuf. Allez-y... Tenez compte particulièrement de ce qui précède. Cernez au mieux les risques évoqués dans ce diagnostic. Foncez, oui... droit dans le mur, non merci !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur à faire bouger ! Équilibré et soucieux de cet équilibre, vous présentez un fonctionnement régulier grâce à certains sous-systèmes qui pallient à un manque possible de mobilisation générale.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système équilibré.** Votre système a besoin de résultats tangibles. Équilibré, il va demander à être sensibilisé plus fortement que vous ne le pensez sans doute. Le changement va vous demander une réelle énergie et des ressources conséquentes. Prenez l'initiative – pour l'avenir - de commencer à compter. L'investissement – en fin de compte - doit en valoir la chandelle.
- Inertie en progression : lancez rapidement une sensibilisation générale.** Difficile de changer une équipe qui gagne et qui se vit à l'avenir dans un océan bleu. Il faudra compter ici avec une inertie au moins au début de votre démarche de changement. Un travail de réflexion pour sensibiliser l'équipe sera important. Changer l'impression de solidité voire d'invincibilité ou de protection va être essentiel. **Votre priorité n°1** : réfléchir ensemble à préparer activement l'avenir devrait permettre de changer des représentations trop confiantes.
- Des ressources mal valorisées : calmez le jeu.** Mettre les uns et les autres autour de la table vaut ici la peine car des ressources existent mais elles sont aujourd'hui mal exploitées. **Votre priorité n°2** : clarifier les rôles, renforcer l'équipe, apaiser les méfiances ou les tensions. Un travail de réflexion commune sur les priorités et les moyens à y affecter est ici crucial.
- Ambitions prudentes : il faudra tenir dans la durée, un bon pilotage s'impose.** Vous souhaitez introduire un véritable changement mais vous vous donnez le temps de mener à bien ce projet. Vous aurez pourtant besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort mesuré mais réel. Autant s'organiser dès maintenant, créer un comité de pilotage et répartir le travail entre les équipes et dans la durée. Une équipe de pilotage soudée sera utile dans la durée. **Votre priorité n°3** : créer un solide comité de pilotage et passer en mode projet.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 22 : ① ② ③ ④ ⑤ ⑥.

Diagnostic 23 : un bateau-usine en pleine mer

→ Les symptômes

Votre configuration fait penser à l'équipage d'un bateau usine en pleine mer, préoccupé par le rythme soutenu du travail. Peu de temps pour réfléchir, analyser ou même améliorer...

L'environnement vous est pourtant favorable : c'est déjà un atout quand on lance une nouvelle initiative !

Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passez à l'action et listez simplement les éléments d'aide que le contexte peut vous apporter.

Certains d'entre vous préfèrent naviguer sportivement en pleine tempête mais, dans votre cas, vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets. Vous semblez aller dans le sens de l'histoire. C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle.

La situation actuelle semble donc plutôt stable. Vous naviguez même, peut-être, en eaux trop calmes pour agiter l'équipage. Il faudra ici beaucoup d'énergie pour faire bouger les choses. Une ambition et avancer de réussites rapides en résultats lisibles soutiendront utilement un discours nécessairement mobilisateur.

Car, côté équipage, vous allez vivre de grands moments ! Inquiète, méfiante, l'équipe est loin d'être ici le point fort. Il faut maintenant passer à l'action, montrer que quelqu'un pilote le vaisseau. Un travail sur le leadership et la visibilité de l'action sont ici plus qu'utile. Par contre, vous avez suffisamment de moyens : tant mieux ! C'est quand on est riche qu'il faut commencer à compter. Gérez cependant strictement les moyens dès le premier jour. Refusez rapidement ce qui n'est pas justifié. Conservez des réserves !

D'un autre côté, vous voulez « secouer le cocotier » tant que vous y êtes ! Attention cependant à l'équipage. Foncez... mais pas dans le mur ! Faites aussi attention à ne pas vous retrouver seul soudain au milieu du gué. Travaillez particulièrement les enjeux pour chacun. Plus vous voudrez aller vite et plus cette analyse sera essentielle;

Vous voulez améliorer ce qui existe. C'est raisonnable et prudent mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez, dans votre cas, si un changement plus organisé, plus global, ne serait pas plus approprié en fin de compte.

Sinon, dites-vous aussi qu'à chaque jour suffit sa peine, vous entrez surtout dans une longue logique d'amélioration continue... améliorer ce qui existe, c'est aussi se rendre compte que demain les besoins seront encore différents !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur à faire bouger ! Équilibré et soucieux de cet équilibre, vous présentez un fonctionnement régulier mais essentiellement parce certains sous-systèmes pallient efficacement, pour le moment, à un manque possible de mobilisation générale.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système équilibré.** Votre système a besoin de résultats tangibles. Équilibré, il va demander à être sensibilisé plus fortement que vous ne le pensez sans doute. Le changement va vous demander une réelle énergie et des ressources conséquentes. Prenez l'initiative – pour l'avenir - de commencer à compter. L'investissement doit en valoir la chandelle.
- Inertie en progression : lancez rapidement une sensibilisation générale.** Difficile de changer une équipe qui gagne et qui se vit à l'avenir dans un océan bleu. Il faudra compter ici avec une inertie au moins au début de votre démarche de changement. Un travail de réflexion pour sensibiliser l'équipe sera important. Changer l'impression de solidité voire d'invincibilité ou de protection va être essentiel. **Votre priorité n°1** : réfléchir ensemble à préparer activement l'avenir devrait permettre de changer des représentations trop confiantes.
- Des ressources mal valorisées : calmez le jeu.** Mettre les uns et les autres autour de la table vaut ici la peine car des ressources existent mais elles sont aujourd'hui mal exploitées. **Votre priorité n°2** : clarifier les rôles, renforcer l'équipe, apaiser les méfiances ou les tensions. Un travail de réflexion commune sur les priorités et les moyens à y affecter est ici crucial.
- Vite et bien : il va falloir mobiliser rapidement.** Ici vous voulez des ajustements mais vous les souhaitez rapidement. Vous aurez besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort réel même s'il reste mesuré. Une campagne de mobilisation et un planning serré vous seront utiles. **Votre priorité n°3** : passer à la distribution de l'action rapide.

Formulation Diagnostic 23 = ① ② ③ ④ ⑤ ⑥.

Diagnostic 24 : la malle Calais -Douvres

→ Les symptômes

Les choses ont bien changé depuis 10 ou 15 ans. Pourtant à regarder l'activité quotidienne de l'équipage de la malle qui relie Douvres et Calais, c'est comme si rien n'avait changé, comme si le tunnel sous la Manche n'existait pas.

La prise de conscience au-delà des habitudes, voici qui pourrait bien être votre challenge pour l'avenir immédiat.

L'environnement vous est, en tout, favorable. C'est déjà un atout quand on lance une nouvelle initiative. Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passez à l'action et listez simplement les éléments d'aide que le contexte peut vous apporter. Certains d'entre vous préfèrent naviguer sportivement en pleine tempête mais, ici, vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets. Vous semblez aller dans le sens de l'histoire. C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle. La situation actuelle semble même plutôt stable. Vous naviguez même, peut-être, en eaux trop calmes pour agiter l'équipage. Il faudra beaucoup d'énergie pour faire bouger les choses. Une ambition et avancer de réussites rapides en résultats lisibles soutiendront utilement un discours nécessairement mobilisateur. Car côté équipage, dans votre cas, vous allez vivre de grands moments ! Inquiète, méfiante, l'équipe est loin d'être ici le point fort. Il faut maintenant passer à l'action, montrer que quelqu'un pilote le vaisseau. Un travail sur le leadership et la visibilité de l'action est plus qu'utile.

Vous avez suffisamment de moyens... tant mieux ! C'est quand on est riche qu'il vaut mieux commencer à compter. Gérez cependant strictement les moyens dès le premier jour. Refusez rapidement ce qui n'est pas justifié. Conservez des réserves ! Vous avez donc, sans doute, raison de vouloir secouer le cocotier tant que vous y êtes. Foncez... mais pas dans le mur ! Faites aussi attention à ne pas vous retrouver seul soudain au milieu du gué. Travaillez particulièrement les enjeux pour chacun. Plus vous voudrez aller vite et plus cette analyse sera essentielle. Vous voulez du vrai changement ! Vous êtes prêt à quitter l'univers connu pour quelque chose de réellement neuf ! Allez-y en prenant soin quand même de votre équipage...

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■ - Ressources ■ - Effort ■ ■ .

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur à faire bouger. Équilibré et soucieux de cet équilibre, ce système très rapide va demander un leadership fort pour concentrer les énergies vite mobilisables mais très disparates et ayant besoin de résultats rapides (boucles très courtes de production, de régulation et d'évaluation). Il faut sortir du quotidien et tracer une vision claire et intéressante dans 3 à 5 ans pour vos équipes

→ Prescriptions à réfléchir

- Système peu disponible.** Votre système est peu disponible pour le changement. Il va falloir investir massivement pour mettre en œuvre une démarche de changement. Il convient sans doute de réfléchir dès maintenant à redimensionner cette démarche ou à changer plus radicalement la structure du système d'organisation. Prenez l'initiative – pour l'avenir – avant d'investir, de bien réfléchir à vos enjeux et de mieux cibler vos efforts.
- Inertie en progression : lancez rapidement une sensibilisation générale.** Difficile de changer une équipe qui gagne et qui se vit à l'avenir dans un océan bleu. Il faudra compter ici avec une inertie au moins au début de votre démarche de changement. Un travail de réflexion pour sensibiliser l'équipe sera important. Changer l'impression de solidité voire d'invincibilité ou de protection va être essentiel.
Votre priorité n°1 : réfléchir ensemble à préparer activement l'avenir devrait permettre de changer des représentations trop confiantes.
- Des ressources mal valorisées : calmez le jeu.** Mettre les uns et les autres autour de la table vaut ici la peine car des ressources existent mais elles sont aujourd'hui mal exploitées. **Votre priorité n°2 :** clarifier les rôles, renforcer l'équipe, apaiser les méfiances ou les tensions. Un travail de réflexion commune sur les priorités et les moyens à y affecter est ici crucial.
- Changement massif et rapide : changer de système.** C'est quasiment de la gestion de crise qu'il vous faut. Plus vous voudrez aller vite et plus la communication sera essentielle. Dans votre cas l'effort sera considérable et il vous faudra sans doute de l'aide extérieure, des renforts. **Votre priorité n°3 :** forgez un discours efficace et appuyez-vous sur l'environnement, ses contraintes mais aussi et surtout ses moyens. Vous aurez besoin d'apports d'énergie, d'idées, de moyens, d'innovations et de ressources extérieures.

Formulation Diagnostic 24 = ① ② ③ ④ ⑤ ⑥.

Diagnostic 25 : la croisière sur le Nil

→ Les symptômes

Votre configuration traduit autant d'énergie que l'on puisse en trouver à bord d'un yacht qui remonte le Nil en plein après-midi...

L'environnement vous est pourtant favorable. C'est déjà un atout quand on lance une nouvelle initiative. Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passez à l'action et listez simplement les éléments d'aide que le contexte peut vous apporter. Certains d'entre vous préfèrent naviguer sportivement en pleine tempête mais, dans votre cas, vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets. Vous semblez aller dans le sens de l'histoire. C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle. La situation actuelle semble même plutôt stable. Vous naviguez même, peut-être, en eaux trop calmes pour agiter l'équipage. Il faudra ici beaucoup d'énergie pour faire bouger les choses. Une ambition et avancer de réussites rapides en résultats lisibles soutiendront utilement un discours nécessairement mobilisateur.

Autre bonne nouvelle, l'équipage tient la route. Prenez donc le temps de regarder ensemble la carte et tracez une route efficace. Les intelligences sont disponibles, reste à les mobiliser. Une réflexion d'autant plus nécessaire que côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère brillant. Il va falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout. Reste aussi à aller plaider sa cause chez d'autres partenaires plus fortunés : votre capacité à construire un discours efficace va compter. Vous avez donc raison de prendre votre temps. Vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours et d'associer autrui au pilotage de la démarche selon les besoins qui sont apparus dans ce diagnostic. Vous voulez améliorer ce qui existe. C'est donc plutôt raisonnable et prudent mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez dans votre cas si un changement plus organisé, plus global, ne serait pas plus approprié en fin de compte. Sinon, dites-vous aussi que si, à chaque jour suffit sa peine, vous entrez surtout dans une longue logique d'amélioration continue... améliorer ce qui existe, c'est aussi se rendre compte que demain les besoins seront encore différents !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■ - Ressources ■ - Effort □ .

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur à faire bouger. Équilibrée et soucieuse de cet équilibre, cette configuration évolue lentement. Si vous voulez accélérer le rythme il faudra aller chercher l'énergie essentiellement dans des synergies avec l'environnement.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système disponible.** Votre système d'organisation est disponible pour le changement. Une vision motivante, un discours d'impulsion devrait lancer la machine. Il faudra ici investir de nouvelles ressources. Prenez simplement le temps - plus durablement - de mettre en place des moyens de communication et renforcez encore, dans votre organisation, une culture de l'efficiente, une culture plus sensible aux facteurs économiques.
- Inertie en progression : lancez rapidement une sensibilisation générale.** Difficile de changer une équipe qui gagne et qui se vit à l'avenir dans un océan bleu. Il faudra compter ici avec une inertie au moins au début de votre démarche de changement. Un travail de réflexion pour sensibiliser l'équipe sera important. Changer l'impression de solidité voire d'invincibilité ou de protection va être essentiel. **Votre priorité n°1** : réfléchir ensemble à préparer activement l'avenir devrait permettre de changer des représentations trop confiantes.
- Système en perte de moyens : mettez en œuvre rapidement les moyens existants.** Vous avez encore les moyens d'agir mais plus vous attendez et plus la situation risque de se dégrader. **Votre priorité n°2** : passer à l'action et viser des chantiers légers et relativement peu coûteux (ayez dès maintenant le souci de l'économie de moyens).
- Effort faible à fournir : vous avez décidé de faire peu mais bien.** A vous de savoir si cela est suffisant. Une chose est sûre : les besoins en énergie, en moyens et en mobilisation sont raisonnés et raisonnables. **Votre priorité n°3** : vérifier que le projet étudié est suffisant. Une phase de réflexion s'impose sans doute.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 25 : ① ② ③ ④ ⑤ ⑥.

Diagnostic 26 : le bac d'Ouessant**→ Les symptômes**

Habitudes, routine et plaisir de la proximité : la configuration que vous dessinez nous fait penser à ce que doit ressentir le capitaine du bac d'Ouessant qui fait sa dernière traversée une journée d'été : Impression calme, de finir quelque chose et une mobilisation évidemment très faible même si l'attachement au métier est réel.

L'environnement vous est pourtant favorable. C'est déjà un atout quand on lance une nouvelle stratégie. Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passez à l'action et listez simplement les éléments d'aide que le contexte peut vous apporter. Sans doute pour l'équipage habitué à la même traversée trois fois par jour, s'agira-t-il au début de simples mots.

Vous, vous préférez peut-être naviguer sportivement en pleine tempête mais, ici, vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets.

Avec cette stratégie vous semblez aller dans le sens de l'histoire. C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle. La situation actuelle semble plutôt stable. Vous naviguez même peut-être en eaux trop calmes pour agiter l'équipage. Il faudra beaucoup d'énergie pour faire bouger les choses. Une ambition et avancer de réussites rapides en résultats lisibles soutiendront utilement un discours nécessairement mobilisateur. Autre bonne nouvelle, l'équipage tient la route. Prenez le temps de regarder ensemble la carte et tracez une route efficace. Les intelligences sont disponibles, reste à les mobiliser.

Côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère brillant. Il va même falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout. Reste aussi à aller plaider sa cause chez d'autres partenaires plus fortunés : votre capacité à construire un discours efficace être essentielle.

Vous avez donc raison de prendre votre temps. Vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours et d'associer autrui au pilotage de la démarche. Mais, si vous devez vraiment faire face à un vrai changement, si vous devez vraiment quitter l'univers connu pour quelque chose de réellement neuf, il y a du travail de préparation psychologique à prévoir.... Allez-y par étape.

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■ - Ressources ■ - Effort ■ .

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur à faire bouger. Équilibré et soucieux de cet équilibre, votre système d'organisation présente un fonctionnement régulier mais essentiellement parce que certains sous-systèmes pallient à un manque possible de mobilisation générale.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système équilibré à sortir du quotidien.** Votre système a besoin de résultats tangibles. Équilibré, il va demander à être sensibilisé plus fortement que vous ne le pensez sans doute. Le changement va vous demander une réelle énergie et des ressources conséquentes. Prenez l'initiative – pour l'avenir - de commencer à compter. L'investissement doit en valoir la chandelle.
- Inertie en progression : lancez rapidement une sensibilisation générale.** Difficile de changer une équipe qui gagne et qui se vit à l'avenir dans un océan bleu. Il faudra compter ici avec une inertie au moins au début de votre démarche de changement. Un travail de réflexion pour sensibiliser l'équipe sera important. Changer l'impression de solidité voire d'invincibilité ou de protection va être essentiel. **Votre priorité n°1** : réfléchir ensemble à préparer activement l'avenir devrait permettre de changer des représentations trop confiantes.
- Système en perte de moyens : mettez en œuvre rapidement les moyens existants.** Vous avez encore les moyens d'agir mais plus vous attendez et plus la situation risque de se dégrader. **Votre priorité n°2** : passer à l'action et viser des chantiers légers et relativement peu coûteux (ayez dès maintenant le souci de l'économie de moyens).
- Ambitions prudentes : il faudra tenir dans la durée, un bon pilotage s'impose.** Vous souhaitez introduire un véritable changement mais vous vous donnez le temps de mener à bien ce projet. Vous aurez pourtant besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort mesuré mais réel. Autant s'organiser dès maintenant, créer un comité de pilotage et répartir le travail entre les équipes et dans la durée. Une équipe de pilotage soudée sera utile dans la durée. **Votre priorité n°3** : créer un solide comité de pilotage et passer en mode projet.

Formulation Diagnostic 26 = ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

Diagnostic 27 : une ligne de rameurs au bar du club

→ Les symptômes

Votre configuration nous fait penser au monde de l'aviron, à un de ses skiffs effilés où une ligne de rameurs fait, grâce à sa cadence effrénée et régulière, des prodiges. Seule difficulté, votre équipe est au bar en train de boire une bonne tasse de café dans une ambiance feutrée...

L'environnement vous est pourtant favorable. Le temps est superbe. C'est déjà un atout quand on lance une nouvelle initiative. Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passez à l'action. Certains d'entre vous préfèrent naviguer sportivement en pleine tempête à bord d'un voilier mais, ici, vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets. Vous semblez aller dans le sens de l'histoire. C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle. La situation actuelle semble même d'ailleurs plutôt stable. Vous naviguez peut-être même en eaux trop calmes pour agiter l'équipage. Il faudra beaucoup d'énergie pour faire bouger les choses. Une ambition et faire avancer l'équipe de réussites rapides en résultats lisibles soutiendront utilement un discours nécessairement mobilisateur. Cette mobilisation est d'autant plus importante que l'équipage tient la route. Prenez le temps de regarder ensemble la carte et tracez une route efficace. Les intelligences sont disponibles, reste à les mobiliser. Réflexion partagée d'autant plus importante que, côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère brillant. Il va même falloir se décider. Faire avec peu ou ne pas faire du tout. Reste aussi à aller plaider sa cause chez d'autres partenaires plus fortunés : votre capacité à construire un discours efficace va compter. Un bon équipage mais peu de ressources, est-ce raisonnable de vouloir "secouer le cocotier" et changer de sport ? Etre ensemble dans un échec... Est-ce votre idéal ? Foncez... mais pas dans le mur. Travaillez particulièrement les enjeux de ceux qui pourraient vous apporter les moyens nécessaires à vous et à votre équipe. Plus vous voudrez aller vite et plus cette analyse des enjeux sera essentielle.

Vous voulez améliorer ce qui existe. C'est raisonnable et prudent mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez, dans votre cas, si un changement plus organisé, plus global ne serait pas plus approprié en fin de compte. Sinon, dites-vous aussi que, si à chaque jour suffit sa peine, vous entrez surtout dans une longue logique d'amélioration continue... améliorer ce qui existe, c'est aussi se rendre compte que demain les besoins seront encore différents !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur à faire bouger. Équilibré et soucieux de cet équilibre, vous présentez un fonctionnement régulier mais essentiellement parce certains sous-systèmes pallient à un manque possible de mobilisation générale.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système équilibré. Sensibiliser puis motiver puis mobiliser : trois défis.** Votre système a besoin de résultats tangibles. Équilibré, il va demander à être sensibilisé plus fortement que vous ne le pensez sans doute. Le changement va vous demander une réelle énergie et des ressources conséquentes. Prenez l'initiative – pour l'avenir - de commencer à compter. L'investissement doit en valoir la chandelle.
- Inertie en progression : lancez rapidement une sensibilisation générale.** Difficile de changer une équipe qui gagne et qui se vit à l'avenir dans un océan bleu. Il faudra compter ici avec une inertie au moins au début de votre démarche de changement. Un travail de réflexion pour sensibiliser l'équipe sera important. Changer l'impression de solidité voire d'invincibilité ou de protection va être essentiel.
Votre priorité n°1 : réfléchir ensemble à préparer activement l'avenir devrait permettre de changer des représentations trop confiantes.
- Système en perte de moyens : mettez en œuvre rapidement les moyens existants.** Vous avez encore les moyens d'agir mais plus vous attendez et plus la situation risque de se dégrader. **Votre priorité n°2** : passer à l'action et viser des chantiers légers et relativement peu coûteux (ayez dès maintenant le souci de l'économie de moyens).
- Vite et bien : il va falloir mobiliser rapidement.** Ici vous voulez des ajustements mais vous les souhaitez rapidement. Vous aurez besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort réel même s'il reste mesuré. Une campagne de mobilisation et un planning serré vous seront utiles. **Votre priorité n°3** : passer à la distribution de l'action rapide.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 27 = ① ② ③ ④ ⑤ ⑥.

Diagnostic 28 : bateau pêcheur et une mauvaise prise

→ Les symptômes

Votre configuration nous fait un peu penser à un patron de pêche qui rentre bredouille avec son équipage après une mauvaise prise.

La mer est belle, l'environnement vous est favorable. Mais une inquiétude existe. Peut-être même, naviguez-vous en eaux trop calmes pour agiter l'équipage. Il faudra ici beaucoup d'énergie pour faire bouger les choses. Pourtant les choses pourraient bouger et plus vite que prévu !

C'est dommage de craindre le pire, car l'équipage tient la route. Les intelligences sont disponibles, reste à les mobiliser. Côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère brillant. Il va même falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout. Reste aussi à aller plaider sa cause chez d'autres partenaires plus fortunés : votre capacité à construire un discours efficace va compter. Un bon équipage mais peu de moyens, est-ce raisonnable de vouloir "secouer le cocotier" ? Pour foncer, il vous faut des alliés en dehors de votre équipe. Travaillez donc particulièrement les enjeux pour ceux qui peuvent appuyer votre démarche. Plus vous voudrez aller vite et plus cette analyse des enjeux sera essentielle. Vous voulez du vrai changement. Vous êtes prêt à quitter l'univers connu pour quelque chose de réellement neuf. Allez-y... mais pas seul !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■ - Ressources ■ - Effort ■ .

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur à faire bouger. Équilibré et soucieux de cet équilibre, l'équipe peut être très rapide, mais le changement va demander un leadership fort pour concentrer les énergies vite mobilisables mais très disparates et ayant besoin de résultats rapides (boucles très courtes de production, de régulation et d'évaluation).

→ Prescriptions à réfléchir

- **Urgences, besoin de mobilisation et système peu disponible.** Votre système est peu disponible pour toute initiative de management. Il va falloir investir massivement pour mettre en œuvre une démarche de changement. Il convient sans doute de réfléchir dès maintenant à redimensionner cette démarche ou à changer plus radicalement la structure du système d'organisation. Prenez l'initiative – pour l'avenir – avant d'investir, de bien réfléchir à vos enjeux et de mieux cibler vos efforts.
- **Inertie en progression : lancez rapidement une sensibilisation générale.** Difficile de changer une équipe qui gagne et qui se vit à l'avenir dans un océan bleu. Il faudra compter ici avec une inertie au moins au début de votre démarche de changement. Un travail de réflexion pour sensibiliser l'équipe sera important. Changer l'impression de solidité voire d'invincibilité ou de protection va être essentiel.
Votre priorité n°1 : réfléchir ensemble à préparer activement l'avenir devrait permettre de changer des représentations trop confiantes.
- **Système en perte de moyens : mettez en œuvre rapidement les moyens existants.** Vous avez encore les moyens d'agir mais plus vous attendez et plus la situation risque de se dégrader. **Votre priorité n°2 :** passer à l'action et viser des chantiers légers et relativement peu coûteux (ayez dès maintenant le souci de l'économie de moyens).
- **Changement massif et rapide : changer de système.** C'est quasiment de la gestion de crise qu'il vous faut. Plus vous voudrez aller vite et plus la communication sera essentielle. Dans votre cas l'effort sera considérable et il vous faudra sans doute de l'aide extérieure, des renforts. **Votre priorité n°3 :** forgez un discours efficace et appuyez-vous sur l'environnement, ses contraintes mais aussi et surtout ses moyens. Vous aurez besoin d'apports d'énergie, d'idées, de moyens, d'innovations et de ressources extérieures.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 28 : ① ② ③ ④ ⑤ ⑥.

Diagnostic 29 : un transatlantique sur mer calme

→ Les symptômes

Votre configuration fait penser à l'équipage d'un grand transatlantique traversant un océan calme même si des nuages s'annoncent à l'horizon. L'environnement vous est favorable. C'est déjà un atout quand on lance une nouvelle initiative. Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passez à l'action et listez simplement les éléments d'aide que le contexte peut vous apporter.

Certains d'entre nous préfèrent naviguer sportivement en pleine tempête mais, ici, vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets. Vous semblez aller dans le sens de l'histoire. C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle.

La situation actuelle semble plutôt stable. Vous naviguez même, peut-être, en eaux trop calmes pour mobiliser l'équipage. Il faudra ici beaucoup d'énergie pour faire bouger les choses. Une ambition et des réussites rapides en résultats lisibles soutiendront utilement un discours nécessairement mobilisateur. Autre bonne nouvelle, l'équipage tient la route. Prenez le temps de regarder ensemble la carte et tracez une route efficace.

Les intelligences sont disponibles, reste à les mobiliser. Vous avez suffisamment de moyens tant mieux : c'est quand on est riche qu'il vaut mieux commencer à compter ! Gérez strictement les moyens dès le premier jour. Refusez rapidement ce qui n'est pas justifié. Conservez des réserves !

Avec autant d'atout entre les mains, avez-vous raison de prendre votre temps ? Vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours et d'associer autrui au pilotage de la démarche mais attention la mobilisation pourrait être de courte durée et vos projets arriver trop tard. De même, vous voulez améliorer ce qui existe. C'est raisonnable et prudent mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez dans votre cas si un changement plus organisé, plus global, ne serait pas plus approprié en fin de compte. Sinon, dites-vous aussi que, si à chaque jour suffit sa peine, vous entrez surtout dans une longue logique d'amélioration continue... améliorer ce qui existe, c'est aussi se rendre compte que demain les besoins seront encore différents !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur de le faire bouger ! Aujourd'hui encore solide voire stable, cette configuration peut, en tout cas, mobiliser un réel potentiel d'action sur la durée. Pourtant, le tout évolue lentement. Si vous voulez accélérer le rythme en début de démarche, il faudra, pour lancer le mouvement, aller chercher une partie de l'énergie dans des soutiens et des synergies avec l'environnement.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système prêt à agir et potentiellement intéressant.** Votre système d'organisation est prêt à agir. Une perspective intéressante, une impulsion devrait suffire à lancer la machine. Prenez simplement le temps - plus durablement - de mettre en place des moyens de communication et renforcez encore, dans votre organisation, une culture de mieux en mieux orientée client.
- Inertie en progression : lancez rapidement une sensibilisation générale.** Difficile de changer une équipe qui gagne et qui se vit à l'avenir dans un océan bleu. Il faudra compter ici avec une inertie au moins au début de votre démarche de changement. Un travail de réflexion pour sensibiliser l'équipe sera important. Changer l'impression de solidité voire d'invincibilité ou de protection va être essentiel. **Votre priorité n°1** : réfléchir ensemble à préparer activement l'avenir devrait permettre de changer des représentations trop confiantes.
- Système ressource : mettez en œuvre ce potentiel réel.** Vous avez les moyens en interne de changer. **Votre priorité n°2** : précisez dans vos discours les enjeux et les finalités liés à une vision enthousiasmante. Le but : mettre les énergies existantes au travail vers une finalité commune.
- Effort faible à fournir : vous avez décidé de faire peu mais bien.** A vous de savoir si cela est suffisant. Une chose est sûre : les besoins en énergie, en moyens et en mobilisation sont raisonnés et raisonnables. **Votre priorité n°3** : vérifier que le projet étudié est suffisant. Une phase de réflexion s'impose sans doute.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 29 : ① ③ ④ ⑤ ⑥.

Diagnostic 30 : un groupe de kayakistes en rivière

→ Les symptômes

Votre configuration fait penser à un groupe de kayakistes qui, ayant passé plusieurs passages difficiles dans une rivière en plein été, découvre soudain un plan d'eau tranquille et un courant plus doux...

L'environnement vous est favorable. C'est déjà un atout quand on lance une nouvelle initiative. Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passez à l'action et listez simplement les éléments d'aide que le contexte peut vous apporter. Certains d'entre vous préfèrent naviguer sportivement en pleine tempête mais, dans votre cas, vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets.

Avec votre plan stratégique vous semblez aller dans le sens de l'histoire. C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle. La situation actuelle semble plutôt stable. Vous naviguez même, peut-être, en eaux trop calmes pour agiter l'équipage. Il faudra ici beaucoup d'énergie pour faire bouger les choses. Une ambition et avancer de réussites rapides en résultats lisibles soutiendront utilement un discours nécessairement mobilisateur. Autre bonne nouvelle, l'équipage tient la route : prenez le temps de regarder ensemble la carte et tracez une route efficace. Les intelligences sont disponibles, reste à les mobiliser. Vous avez suffisamment de moyens... tant mieux ! Avoir autant d'atouts en main, et vouloir prendre son temps ? Vous voulez du vrai changement. Vous êtes prêt à quitter l'univers connu pour quelque chose de réellement neuf. Allez-y immédiatement. ... Prenez simplement le temps de vous trouver un ou plusieurs alliés !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

<i>Type de système décrit</i> : Inertie <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> - Ressources <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - Effort <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> .

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur à faire bouger. Mais la structure est encore solide voir stable. Cette configuration peut mobiliser un solide potentiel d'action sur la durée. Alors pourquoi attendre ? Si vous présentez un fonctionnement régulier aujourd'hui, c'est essentiellement parce certains sous-systèmes pallient à un manque possible de mobilisation générale ; il faut les soutenir et redistribuer l'effort plus largement. Vérifiez que votre démarche peut y contribuer et n'attendez plus.

→ Prescriptions à réfléchir

- **Système disponible et nerveux mais fatigué.** Votre système d'organisation est disponible pour le changement. Une vision motivante, un discours d'impulsion devrait lancer la machine. Il faudra ici investir de nouvelles ressources. Prenez simplement le temps - plus durablement - de mettre en place des moyens de communication et renforcez encore, dans votre organisation, une culture de l'efficace, une culture plus sensible aux facteurs économiques.
- **Inertie en progression : lancez rapidement une sensibilisation générale.** Difficile de changer une équipe qui gagne et qui se vit à l'avenir dans un océan bleu. Il faudra compter ici avec une inertie au moins au début de votre démarche de changement. Un travail de réflexion pour sensibiliser l'équipe sera important. Changer l'impression de solidité voire d'invincibilité ou de protection va être essentiel. **Votre priorité n°1** : réfléchir ensemble à préparer activement l'avenir devrait permettre de changer des représentations trop confiantes.
- **Système ressourcé : mettez en œuvre ce potentiel réel.** Vous avez les moyens en interne de changer. **Votre priorité n°2** : précisez dans vos discours les enjeux et les finalités liés à une vision enthousiasmante. Le but : mettre les énergies existantes au travail vers une finalité commune.
- **Ambitions prudentes : il faudra tenir dans la durée, un bon pilotage s'impose.** Vous souhaitez introduire un véritable changement mais vous vous donnez le temps de mener à bien ce projet. Vous aurez pourtant besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort mesuré mais réel. Autant s'organiser dès maintenant, créer un comité de pilotage et répartir le travail entre les équipes et dans la durée. Une équipe de pilotage soudée sera utile dans la durée. **Votre priorité n°3** : créer un solide comité de pilotage et passer en mode projet.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 30 = ① ② ③ ④ ⑤ ⑥.

Diagnostic 31: la découverte d'un catamaran de course

→ Les symptômes

Vous ne connaissez pas encore toutes les potentialités de votre organisation. Soyez plus ambitieux. L'environnement – en outre - vous est favorable. C'est déjà un atout quand on lance une nouvelle stratégie.

Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passez à l'action et listez simplement les éléments d'aide que le contexte peut vous apporter. Certains d'entre vous préfèrent naviguer sportivement en pleine tempête mais, dans votre cas, vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets.

Avec votre plan stratégique vous semblez aller dans le sens de l'histoire. C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle. La situation actuelle semble donc plutôt stable. Vous naviguez même, peut-être, en eaux trop calmes pour agiter l'équipage. Il faudra ici beaucoup d'énergie pour faire bouger les choses. Une ambition et avancer de réussites rapides en résultats lisibles soutiendront utilement un discours nécessairement mobilisateur.

Autre bonne nouvelle : l'équipage tient la route ! Prenez le temps de regarder ensemble la carte et tracez une route efficace. Les intelligences sont disponibles, reste à les mobiliser. Vous avez suffisamment de moyens... tant mieux ! Vous avez l'essentiel de ce qu'il faut pour foncer mais, Pas dans le mur ! Faites donc attention à ne pas vous retrouver seul soudain au milieu du gué. Réfléchissez, en interne et avec l'environnement, aux enjeux pour chacun et pour le client final de votre démarche. Recentrez encore votre démarche sur ce client final. Plus vous voudrez aller vite et plus cette analyse des enjeux sera essentielle.

Par contre, vous semblez vouloir essentiellement améliorer ce qui existe. C'est raisonnable et prudent... mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez, dans votre cas, qu'un changement plus organisé, plus global ne serait pas plus approprié en fin de compte. Sinon, dites-vous aussi que, si à chaque jour suffit sa peine, vous entrez surtout dans une longue logique d'amélioration continue... améliorer ce qui existe, c'est aussi se rendre compte que demain les besoins seront encore différents !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système relativement inerte, vivant en grande partie sur son potentiel possible : cela va être dur à faire bouger ! Votre structure est encore solide, voire stable, elle peut mobiliser un solide potentiel d'action sur la durée, plutôt sur de petits ajustements.

N'attendez donc pas trop longtemps avant de lancer votre démarche car, si vous présentez un fonctionnement régulier, c'est essentiellement parce certains sous-systèmes pallient à un manque possible de mobilisation générale.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système disponible pour des ajustements.** Votre système d'organisation est disponible pour le changement. Une vision motivante, un discours d'impulsion devrait lancer la machine. Il faudra ici investir de nouvelles ressources. Prenez simplement le temps - plus durablement - de mettre en place des moyens de communication et renforcez encore, dans votre organisation, une culture de l'efficace, une culture plus sensible aux facteurs économiques.
- Inertie en progression : lancez rapidement une sensibilisation générale.** Difficile de changer une équipe qui gagne et qui se vit à l'avenir dans un océan bleu. Il faudra compter ici avec une inertie au moins au début de votre démarche de changement. Un travail de réflexion pour sensibiliser l'équipe sera important. Changer l'impression de solidité voire d'invincibilité ou de protection va être essentiel.
Votre priorité n°1 : réfléchir ensemble à préparer activement l'avenir devrait permettre de changer des représentations trop confiantes.
- Système ressource : mettez en œuvre ce potentiel réel.** Vous avez les moyens en interne de changer. **Votre priorité n°2** : précisez dans vos discours les enjeux et les finalités liés à une vision enthousiasmante. Le but : mettre les énergies existantes au travail vers une finalité commune.
- Vite et bien : il va falloir mobiliser rapidement.** Ici vous voulez des ajustements mais vous les souhaitez rapidement. Vous aurez besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort réel même s'il reste mesuré. Une campagne de mobilisation et un planning serré vous seront utiles. **Votre priorité n°3** : passer à la distribution de l'action rapide.

Formulation Diagnostic 31 : ① ② ③ ④ ⑤ ⑥.

Diagnostic 32 : un petit dériveur par brise légère**→ Les symptômes**

L'environnement vous est favorable. C'est déjà un atout quand on lance une nouvelle stratégie. Pourtant soyez modeste. C'est un bien modeste bateau que vous avez là.

Pas besoin de grands discours ni de lourds dispositifs de pilotage, passez à l'action et listez simplement les éléments d'aide que le contexte peut vous apporter. Certains d'entre vous préfèrent naviguer sportivement en pleine tempête mais, ici, vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets. Vous semblez aller dans le sens de l'histoire. C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle.

La situation actuelle semble plutôt stable. Vous naviguez même peut-être en eaux trop calmes pour agiter l'équipage. Il faudra ici beaucoup d'énergie pour faire bouger les choses. Une ambition et avancer de réussites rapides en résultats lisibles soutiendront utilement un discours nécessairement mobilisateur.

Autre bonne nouvelle, l'équipage tient la route. Prenez le temps de regarder ensemble la carte et tracez une route efficace. Les intelligences sont disponibles, reste à les mobiliser. Vous avez suffisamment de moyens... tant mieux ! C'est quand on est riche qu'il vaut mieux commencer à compter. Gérez cependant strictement les moyens dès le premier jour. Refusez rapidement ce qui n'est pas justifié. Conservez des réserves !

Vous voulez plutôt "secouer le cocotier"... Dans votre cas, pourquoi pas ? Vous avez l'essentiel de ce qu'il faut pour foncer utilement... attention à ne pas vous retrouver seul soudain au milieu du gué. Vous voulez du vrai changement. Vous êtes prêt à quitter l'univers connu pour quelque chose de réellement neuf. Allez-y avec des alliés dans l'environnement et penser peut-être passer à une embarcation un peu mieux conçue pour la pleine mer...

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■ - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes, c'est votre seul point "faible". Pour le reste, vous pouvez compter sur une structure encore solide voire stable. Vous bénéficiez d'une configuration qui peut mobiliser un solide potentiel d'action sur la durée. La dynamique est très rapide et va simplement demander une démarche claire et un leadership fort pour concentrer les énergies vite mobilisables mais très disparates autour d'un même but. Soyez surtout attentif à fournir des résultats rapides (boucles très courtes de production, de régulation et d'évaluation).

→ Prescriptions à réfléchir

- Système équilibré mais un peu fragile malgré un potentiel appréciable. Votre défi gérer les urgences.** Votre système a besoin de résultats tangibles. Equilibré, il va demander à être sensibilisé plus fortement que vous ne le pensez sans doute. Le changement va vous demander une réelle énergie et des ressources conséquentes. Un développement des compétences et un travail sur les interfaces peut être utiles. Prenez l'initiative – pour l'avenir - de commencer à compter. L'investissement doit en valoir – en fin de course - la chandelle.
- Inertie en progression : lancez rapidement une sensibilisation générale.** Difficile de changer une équipe qui gagne et qui se vit à l'avenir dans un océan bleu. Il faudra compter ici avec une inertie au moins au début de votre démarche de changement. Un travail de réflexion pour sensibiliser l'équipe sera important. Changer l'impression de solidité voire d'invincibilité ou de protection va être essentiel. **Votre priorité n°1** : réfléchir ensemble à préparer activement l'avenir devrait permettre de changer des représentations trop confiantes.
- Système ressource : mettez en œuvre ce potentiel réel.** Vous avez les moyens en interne de changer. **Votre priorité n°2** : précisez dans vos discours les enjeux et les finalités liés à une vision enthousiasmante. Le but : mettre les énergies existantes au travail vers une finalité commune.
- Changement massif et rapide : changer de système.** C'est quasiment de la gestion de crise qu'il vous faut. Plus vous voudrez aller vite et plus la communication sera essentielle. Dans votre cas l'effort sera considérable et il vous faudra sans doute de l'aide extérieure, des renforts. **Votre priorité n°3** : forgez un discours efficace et appuyez-vous sur l'environnement, ses contraintes mais aussi et surtout ses moyens. Vous aurez besoin d'apports d'énergie, d'idées, de moyens, d'innovations et de ressources extérieures.

Formulation Diagnostic 32 = ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

Diagnostic 33: un remorqueur en pleine action

→ Les symptômes

Votre configuration nous fait penser à un capitaine de remorqueur en train de tenter le halage d'un autre navire avec un équipage un peu désabusé.

L'environnement est défavorable : voici donc déjà des contraintes ou du moins des contingences à tenir à l'œil. Vous ramerez dans ce projet à contre-courant... courage ! Côté positif, dans votre cas, le contexte général vous incite, avec vos partenaires, plutôt à bouger, à vous mobiliser. Certains d'entre vous préfèrent naviguer en eaux plus calmes. Ici, il sera utile de mettre en place un comité ou un dialogue de pilotage avec un ou plusieurs alliés objectifs. Par contre, votre contexte est, lui-même, en mouvement mais, comme tout le monde participe, cela devrait être plus facile de se mobiliser. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action.

Côté équipage, vous allez vivre de grands moments : inquiète, méfiante, l'équipe est loin d'être ici le point fort. Il faut maintenant passer à l'action, montrer que quelqu'un pilote le vaisseau. Un travail sur le leadership et la visibilité de l'action sera plus qu'utile.... D'autant que côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère brillant non plus. Il va même falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout. Reste aussi à aller plaider sa cause chez d'autres partenaires plus fortunés : votre capacité à construire un discours efficace sera essentielle. Vous avez finalement peut-être raison de prendre votre temps. Vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours et d'associer autrui au pilotage de la démarche selon les besoins qui sont apparus dans ce diagnostic.

Vous voulez améliorer ce qui existe. C'est raisonnable et prudent mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez dans votre cas si un changement plus organisé, plus global ne serait pas plus approprié en fin de compte. Sinon, dites-vous aussi que, si à chaque jour suffit sa peine, vous entrez surtout dans une longue logique d'amélioration continue... améliorer ce qui existe c'est aussi se rendre compte que, demain, les besoins seront encore différents.

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■□ - Ressources ■■ - Effort □□ .

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur à faire bouger ! De fonctionnement instable, car soumise à des contradictions entre les moyens et les ambitions, cette configuration évolue lentement. Si vous voulez accélérer le rythme, il faudra aller chercher l'énergie essentiellement dans des synergies avec l'environnement.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système équilibré mais équipage inquiet.** Votre système a besoin de résultats tangibles. Equilibré mais fatigué, déssourcé : il va demander à être sensibilisé plus fortement que vous ne le pensez sans doute. Le changement va vous demander une réelle énergie et des ressources conséquentes. Faites-vous aider et ciblez les points faibles évidents et immédiats. Prenez l'initiative – pour l'avenir - de commencer à compter. L'investissement doit en valoir – en fin de compte - la chandelle.
- Inertie forte mais instable : adoptez une politique de résultats rapides.** La situation est difficile ; l'avenir est sombre mais il reste une chance de faire bouger les choses. L'inertie est réelle mais un sursaut – même bref – est possible. Ici la réalisation rapide de premières victoires sera essentielle. **Votre priorité n°1** : passer à l'action et viser des résultats visibles rapides (quick Win).
- Système appauvri : ressourcez ce système rapidement.** Des changements dans l'équipe et la recherche d'idées et de ressources en-dehors du système semblent cruciaux pour l'avenir de votre organisation. **Votre priorité n°2** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation avec des acteurs ou des partenaires dans l'environnement.
- Effort faible à fournir : vous avez décidé de faire peu mais bien.** A vous de savoir si cela est suffisant. Une chose est sûre : les besoins en énergie, en moyens et en mobilisation sont raisonnés et raisonnables. **Votre priorité n°3** : vérifier que le projet étudié est suffisant. Une phase de réflexion s'impose sans doute.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 33 : ① ② ③ ④ ⑤ ⑥.

Diagnostic 34 : dans un canot de sauvetage

→ Les symptômes

Bon ! Rien ne va plus... regardez les choses en face.

Votre configuration nous fait plus penser à un canot de sauvetage à la dérive qu'à un catamaran de course...l'environnement vous est défavorable : voici donc déjà des contraintes ou du moins des contingences à tenir à l'œil pour votre nouvelle stratégie ! Vous ramenez, dans ce projet, à contrecourant : courage ! Côté positif, le contexte général vous incite avec vos partenaires plutôt à bouger, à vous mobiliser. Certains d'entre vous préfèrent naviguer en eaux plus calmes. Ici, il sera utile de mettre en place un comité ou un dialogue de pilotage avec un ou plusieurs alliés objectifs. Par contre, votre contexte est lui-même en mouvement.

Mais comme tout chacun participe cela devrait être plus facile de se mobiliser. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action.

Côté équipage, dans votre cas, vous allez vivre de grands moments : inquiète, méfiante, l'équipe est loin d'être le point fort. Il faut maintenant passer à l'action, montrer que quelqu'un pilote le vaisseau. Un travail sur le leadership et la visibilité de l'action est, ici, plus qu'utile. Et comme côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère plus brillant, il va falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout. Reste aussi à aller plaider sa cause chez d'autres partenaires plus fortunés : votre capacité à construire un discours efficace va être essentielle.

Vous avez donc bien raison de prendre votre temps. Vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours et d'associer autrui au pilotage de la démarche selon les besoins qui sont apparus dans ce diagnostic. C'est d'autant plus important que vous êtes devant un vrai changement. Vous allez devoir quitter l'univers connu pour quelque chose de réellement neuf. Formez une équipe de cerveaux complices : vous n'êtes pas une configuration facile !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■□ - Ressources ■■ - Effort □■.

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur à faire bouger. Cette configuration instable, car soumise à des contradictions entre les moyens et les ambitions, présente un fonctionnement régulier essentiellement parce certains sous-systèmes pallient à un manque possible de mobilisation générale. Il est temps d'agir.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système peu disponible et contexte pesant.** Vous n'êtes plus vraiment capitaine. Votre système est peu disponible pour le changement, la situation est délicate, les capacités de mouvement faibles : vous avez raison de vous contenter d'ajustements simples et rapides à réaliser. Pour bouger, il va falloir du temps et investir massivement pour mettre en œuvre une démarche de changement. Il convient sans doute de réfléchir dès maintenant à redimensionner cette démarche ou à changer plus radicalement la structure du système d'organisation. Prenez l'initiative – pour l'avenir – avant d'investir, de bien réfléchir à vos enjeux et de mieux cibler vos efforts. Redimensionner votre perception de votre système. Recadrer votre périmètre d'action. Il est sans doute temps de se tourner plus clairement vers des alliances dans l'environnement.
- Inertie forte mais instable : adoptez une politique de résultats rapides.** La situation est difficile ; l'avenir est sombre mais il reste une chance de faire bouger les choses. L'inertie est réelle mais un sursaut – même bref – est possible. Ici la réalisation rapide de premières victoires sera essentielle. **Votre priorité n°1** : passer à l'action et viser des résultats visibles rapides (quick Win).
- Système appauvri : ressourcez ce système rapidement.** Des changements dans l'équipe et la recherche d'idées et de ressources en-dehors du système semblent cruciaux pour l'avenir de votre organisation. **Votre priorité n°2** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation avec des acteurs ou des partenaires dans l'environnement.
- Ambitions prudentes : il faudra tenir dans la durée, un bon pilotage s'impose.** Vous souhaitez introduire un véritable changement mais vous vous donnez le temps de mener à bien ce projet. Vous aurez pourtant besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort mesuré mais réel. Autant s'organiser dès maintenant, créer un comité de pilotage et répartir le travail entre les équipes et dans la durée. Une équipe de pilotage soudée sera utile dans la durée. **Votre priorité n°3** : créer un solide comité de pilotage et passer en mode projet.

Formulation Diagnostic 34 : ❶❷❸❹❺❻.

Diagnostic 35 : un cargo en pleine tempête

→ Les symptômes

Votre configuration nous fait penser à un capitaine pris en pleine tempête avec un vieux cargo dont l'équipage, mal payé, fait ce qu'il peut...

L'environnement vous est défavorable : voici donc déjà des contraintes ou du moins des contingences à tenir à l'œil ! Vous ramerez, dans ce projet, à contrecourant... courage ! Côté positif, dans votre cas, le contexte général vous incite avec vos partenaires plutôt à bouger, à vous mobiliser.

Certains d'entre vous, préfèrent naviguer en eaux plus calmes. Ici, il sera utile de mettre en place un comité ou un dialogue de pilotage avec un ou plusieurs alliés objectifs. Par contre, votre contexte est, lui-même, en mouvement, mais comme chacun participe, cela devrait être plus facile de se mobiliser. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action.

Côté équipage, vous allez vivre de grands moments : inquiète, méfiante, l'équipe est loin d'être ici le point fort. Il faut maintenant passer à l'action, montrer que quelqu'un pilote le vaisseau : un travail sur le leadership et la visibilité de l'action est ici plus qu'utile.

Côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère plus brillant. Il va même falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout. Reste aussi à aller plaider sa cause chez d'autres partenaires plus fortunés : votre capacité à construire un discours efficace va être essentielle.

Pas d'équipage, une mer forte et peu de moyens... Avez-vous raison de vouloir plutôt "secouer le cocotier" ?

Foncer avec une telle configuration, c'est prendre quand même une solide probabilité de se retrouver dans le mur. Heureusement, vous êtes plutôt dans une démarche d'amélioration que de grand changement.

Dans votre cas, c'est sans doute raisonnable et prudent... mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez dans votre cas si un changement plus organisé, plus global ne serait pas plus approprié ?

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■□ - Ressources ■■ - Effort ■□ .

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur à faire bouger ! De fonctionnement instable, car soumis à des contradictions entre les moyens et les ambitions, vous présentez un fonctionnement qui semble régulier mais, essentiellement, parce certains sous-systèmes pallient à un manque de mobilisation générale.

→ Prescriptions à réfléchir

- **Système peu disponible, situation difficile et peu de moyens réels d'action.** Votre système est peu disponible pour le changement. Il va falloir investir massivement pour mettre en œuvre une démarche de management digne de ce nom. Vous êtes pris par les urgences et c'est sans doute l'essentiel pour le moment. Il convient donc, sans doute, de réfléchir dès maintenant à redimensionner cette démarche ou à changer plus radicalement la structure du système d'organisation. Prenez l'initiative – pour l'avenir – avant d'investir, de bien réfléchir à vos enjeux et de mieux cibler vos efforts. Il est temps de vous tourner vers des alliés dans l'environnement.
- **Inertie forte mais instable : adoptez une politique de résultats rapides.** La situation est difficile ; l'avenir est sombre mais il reste une chance de faire bouger les choses. L'inertie est réelle mais un sursaut – même bref – est possible. Ici la réalisation rapide de premières victoires sera essentielle. **Votre priorité n°1** : passer à l'action et viser des résultats visibles rapides (quick Win).
- **Système appauvri : ressourcez ce système rapidement.** Des changements dans l'équipe et la recherche d'idées et de ressources en-dehors du système semblent cruciaux pour l'avenir de votre organisation. **Votre priorité n°2** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation avec des acteurs ou des partenaires dans l'environnement.
- **Vite et bien : il va falloir mobiliser rapidement.** Ici vous voulez des ajustements mais vous les souhaitez rapidement. Vous aurez besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort réel même s'il reste mesuré. Une campagne de mobilisation et un planning serré vous seront utiles. **Votre priorité n°3** : passer à la distribution de l'action rapide.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 35 : ①②③④⑤⑥.

Diagnostic 36 : garde-côte en pleine tempête

→ Les symptômes

La configuration que vous nous décrivez nous fait penser à un garde-côte en pleine tempête... tout va vite pour pensez stratégie.

L'environnement vous est défavorable avec des contraintes ou, du moins, des contingences à tenir à l'œil. Vous ramenez dans ce projet stratégique à contrecourant, courage !

Côté positif, dans votre cas, le contexte général vous incite plutôt, avec vos partenaires, à bouger, à vous mobiliser.

Certains d'entre vous préfèrent naviguer en eaux plus calmes. Ici, il sera utile de mettre en place un comité ou un dialogue de pilotage avec un ou plusieurs alliés objectifs. Par contre, puisque votre contexte est lui-même en mouvement comme chacun participe, cela devrait être plus facile de se mobiliser. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action.

Côté équipage, vous avez embarqué des novices en la matière et vous allez vivre de grands moments ! Inquiète, méfiante, l'équipe est loin d'être ici le point fort. Il faut maintenant passer à l'action et montrer que quelqu'un pilote le vaisseau. Un travail sur le leadership et la visibilité de l'action est ici plus qu'utile.

Côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère plus brillant. Il va même falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout. Reste aussi à aller plaider sa cause chez d'autres partenaires plus fortunés : votre capacité à construire un discours efficace va être essentielle. Pas d'équipage, une mer forte, peu de moyen et vous voulez avancer vite ! Et, en outre, vous êtes devant un vrai changement !

En conséquence, faites-vous aider par l'extérieur. Menez votre démarche avec des alliés dans l'environnement, des clients, des partenaires ou des consultants.

Visez aussi des résultats rapides et une démarche la plus brève possible.

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■□ - Ressources ■■ - Effort ■■.

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes. La situation va être difficile à faire évoluer. Le fonctionnement est instable car soumis à des contradictions entre les moyens et les ambitions. L'instabilité est augmentée par une dynamique très rapide qui va demander un leadership fort pour concentrer les énergies et les rares compétences utiles.

→ Prescriptions à réfléchir

- **Système lourd, solide mais usé - dans un contexte très difficile :** votre système est quasi dans l'impossibilité de bouger par lui-même. Vous gérez l'urgence – et vous avez raison de le faire. Sans investissements massifs nouveaux venant de l'extérieur, il vous sera très difficile de mettre en œuvre vos priorités de management. Il faut ici changer de discours sur l'avenir de cette structure et remobiliser les uns et les autres face à un challenge plus raisonnable. C'est le moment ou jamais, si le jeu en vaut la chandelle, d'apprendre à se mobiliser sur une priorité : s'ouvrir et se renouveler.
- **Inertie forte mais instable : adoptez une politique de résultats rapides.** La situation est difficile ; l'avenir est sombre mais il reste une chance de faire bouger les choses. L'inertie est réelle mais un sursaut – même bref – est possible. Ici la réalisation rapide de premières victoires sera essentielle. **Votre priorité n°1** : passer à l'action et viser des résultats visibles rapides (quick Win).
- **Système appauvri : ressourcez ce système rapidement.** Des changements dans l'équipe et la recherche d'idées et de ressources en-dehors du système semblent cruciaux pour l'avenir de votre organisation. **Votre priorité n°2** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation avec des acteurs ou des partenaires dans l'environnement.
- **Changement massif et rapide : changer de système.** C'est quasiment de la gestion de crise qu'il vous faut. Plus vous voudrez aller vite et plus la communication sera essentielle. Dans votre cas l'effort sera considérable et il vous faudra sans doute de l'aide extérieure, des renforts. **Votre priorité n°3** : forgez un discours efficace et appuyez-vous sur l'environnement, ses contraintes mais aussi et surtout ses moyens. Vous aurez besoin d'apports d'énergie, d'idées, de moyens, d'innovations et de ressources extérieures.

Formulation Diagnostic 36 : ①②③④⑤⑥.

Diagnostic 37 : bateau de croisière par tempête

→ Les symptômes

La configuration que nous venons de tracer rapidement fait tout de suite penser à un bateau de croisière pris en pleine tempête : fini de rire... tout le monde sur le pont !

L'environnement vous est devenu défavorable avec des contraintes ou, du moins, des contingences immédiates à tenir à l'œil. Vous ramerez dans ce projet stratégique à contrecourant, courage !

Côté positif, le contexte général vous incite, avec vos partenaires, plutôt à bouger, à vous mobiliser. Certains d'entre vous préfèrent naviguer en eaux plus calmes. Ici, il sera utile de mettre en place un comité ou un dialogue de pilotage avec un ou plusieurs alliés objectifs.

Par contre comme votre contexte est lui-même en mouvement – et, comme chacun participe, cela devrait être plus facile de se mobiliser. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action.

Côté équipage, vous allez vivre de grands moments ! Inquiète, méfiante, l'équipe est loin d'être le point fort. Il faut maintenant passer à l'action et montrer que quelqu'un pilote le vaisseau. Un travail sur le leadership et la visibilité de l'action est ici plus qu'utile. En revanche, vous semblez avoir suffisamment de moyens... tant mieux !

Vous avez sans doute raison de prendre votre temps. Vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours et d'associer des alliés de votre environnement au pilotage de la démarche. Ce travail de concertation est d'autant plus abordable, que, quand on vous écoute, vous voulez surtout améliorer ce qui existe. C'est raisonnable et prudent mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez dans votre cas si un changement plus organisé, plus global ne serait pas plus approprié en fin de compte.

Sinon, dites-vous que, si à chaque jour suffit sa peine, vous entrez surtout dans une longue logique d'amélioration continue... améliorer ce qui existe, c'est aussi se rendre compte que demain les besoins seront encore différents !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur à faire bouger ! Equilibrée, cette configuration évolue lentement. Si vous voulez accélérer le rythme, il faudra aller chercher l'énergie essentiellement dans des synergies avec l'environnement.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système disponible, pilotage raisonnable, ambitions à limiter.** Votre système d'organisation est disponible pour le changement. Une vision motivante mais plus raisonnable aiderait à la mobilisation. Changer de discours est utile. Il faudra cependant aller plus loin et dans la durée investir de nouvelles ressources. Prenez simplement le temps - plus durablement - de mettre en place des moyens de communication et renforcez encore, dans votre organisation, une culture de l'efficiente, une culture plus sensible aux facteurs économiques.
- Inertie forte mais instable : adoptez une politique de résultats rapides.** La situation est difficile ; l'avenir est sombre mais il reste une chance de faire bouger les choses. L'inertie est réelle mais un sursaut – même bref – est possible. Ici la réalisation rapide de premières victoires sera essentielle. **Votre priorité n°1** : viser des résultats visibles rapides (quick Win).
- Des ressources mal valorisées : calmez le jeu.** Mettre les uns et les autres autour de la table vaut ici la peine car des ressources existent mais elles sont aujourd'hui mal exploitées. **Votre priorité n°2** : clarifier les rôles, renforcer l'équipe, apaiser les méfiances ou les tensions. Un travail de réflexion commune sur les priorités et les moyens à y affecter est ici crucial.
 - Effort faible à fournir : vous avez décidé de faire peu mais bien.** A vous de savoir si cela est suffisant. Une chose est sûre : les besoins en énergie, en moyens et en mobilisation sont raisonnés et raisonnables. **Votre priorité n°3** : vérifier que le projet étudié est suffisant. Une phase de réflexion s'impose sans doute.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 37 = ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ .

Diagnostic 38 : un bateau-usine dans la tempête

→ Les symptômes

La configuration que vous nous tracez à grands traits nous fait penser à un bateau-usine pris en pleine tempête. Pris par le rythme de travail, l'équipage n'a, dans un premier temps, pas fait attention au gros temps mais, maintenant, les inquiétudes augmentent...

L'environnement vous est donc défavorable avec des contraintes ou, du moins, des contingences à tenir à l'œil. La partie « visibilité » et « pertinence avec les urgences » des premières actions stratégiques que vous allez prendre seront déterminantes. Vous ramerez à contrecourant dans ce projet stratégique : courage !

Côté positif, dans votre cas, le contexte général vous incite, avec vos partenaires, plutôt à bouger, à vous mobiliser. Certains d'entre vous préfèrent naviguer en eaux plus calmes. Ici, il sera utile de mettre en place un comité ou un dialogue de pilotage avec un ou plusieurs alliés objectifs. Par contre, comme votre contexte est lui-même en mouvement et, comme chacun participe, cela devrait être plus facile de se mobiliser. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action.

Côté équipage, vous allez vivre de grands moments ! Inquiète, méfiante, l'équipe est loin d'être le point fort. Il faut maintenant passer à l'action, montrer que quelqu'un pilote le vaisseau. Un travail sur le leadership et la visibilité de l'action est plus qu'utile, d'autant que vous semblez avoir suffisamment de moyens : tant mieux ! C'est quand on est riche qu'il vaut mieux commencer à compter : gérez cependant strictement les moyens dès le premier jour et refusez rapidement ce qui n'est pas justifié. Conservez des réserves !

Par ailleurs, vous avez plutôt raison de prendre votre temps. Vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours et d'associer autrui au pilotage de la démarche selon les besoins qui sont apparus dans ce diagnostic.

Par contre, si vous voulez ou vous devez aborder un vrai changement, si vous devez quitter l'univers connu pour quelque chose de réellement neuf, il va falloir ramer et ramer avec énergie. Ni l'environnement, ni votre organisation, ni même l'équipe, rien ne pousse... ni, d'ailleurs, ne s'oppose vraiment à une démarche. Votre rôle sera donc déterminant dans cette configuration.

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■□ - Ressources ■□ - Effort □■.

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur à faire bouger ! La structure équilibrée et soucieuse de cet équilibre présente un fonctionnement régulier mais, attention, cette impression de fonctionnement normal est due essentiellement à certains sous-systèmes qui pallient à un manque possible de mobilisation générale.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système équilibré, occupé voir préoccupé.** Votre système donne l'impression d'une forte activité. Une suractivité peut-être. Un équipage qui peut mieux travailler ensemble et aller plus directement à l'essentiel. Une gestion du temps peut être des plus utiles dans ce type de configuration. L'équipage a en tout cas besoin de résultats tangibles. Équilibrée, la structure va demander pour se mettre en mouvement à être sensibilisé plus fortement que vous ne le pensez sans doute. Le changement va vous demander une réelle énergie et des ressources conséquentes. Prenez l'initiative – pour l'avenir - de commencer à compter. L'investissement doit en valoir – en fin de compte - la chandelle.
- Inertie forte mais instable : adoptez une politique de résultats rapides.** La situation est difficile ; l'avenir est sombre mais il reste une chance de faire bouger les choses. L'inertie est réelle mais un sursaut – même bref – est possible. Ici la réalisation rapide de premières victoires sera essentielle. **Votre priorité n°1** : passer à l'action et viser des résultats visibles rapides (quick Win).
- Des ressources mal valorisées : calmez le jeu.** Mettre les uns et les autres autour de la table vaut ici la peine car des ressources existent mais elles sont aujourd'hui mal exploitées. **Votre priorité n°2** : clarifier les rôles, renforcer l'équipe, apaiser les méfiances ou les tensions. Un travail de réflexion commune sur les priorités et les moyens à y affecter est ici crucial.
- Ambitions prudentes : il faudra tenir dans la durée, un bon pilotage s'impose.** Vous souhaitez introduire un véritable changement mais vous vous donnez le temps de mener à bien ce projet. Vous aurez pourtant besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort mesuré mais réel. Autant s'organiser dès maintenant, créer un comité de pilotage et répartir le travail entre les équipes et dans la durée. Une équipe de pilotage soudée sera utile dans la durée. **Votre priorité n°3** : créer un solide comité de pilotage et passer en mode projet.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 38 : ① ② ③ ④ ⑤ ⑥.

Diagnostic 39 : un yacht de luxe en pleine tempête

→ Les symptômes

La configuration que vous nous décrivez nous fait immédiatement songer à un yacht de luxe qui se serait laissé surprendre par une tempête en pleine mer....

L'environnement vous est donc défavorable avec des contraintes ou, du moins, des contingences immédiates à tenir à l'œil. Vous ramerez dans ce projet à contrecourant... courage !

Côté positif, le contexte général vous incite avec vos partenaires plutôt à bouger, à vous mobiliser. Certains d'entre vous préfèrent naviguer en eaux plus calmes. Néanmoins, il sera utile de mettre en place un comité ou un dialogue de pilotage avec un ou plusieurs alliés objectifs : bien que votre contexte soit lui-même en mouvement comme –chacun participe, cela devrait être plus facile de se mobiliser. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action. Côté équipage, vous allez vivre de grands moments ! Car inquiète, méfiante, l'équipe se vivait plus comme des passagers invités que comme des professionnels de la mer. L'équipage est loin d'être le point fort ! Il faut maintenant passer à l'action, et montrer que quelqu'un pilote le vaisseau.

Un travail sur le leadership et la visibilité de l'action est ici plus qu'utile. D'autant que vous semblez avoir suffisamment de moyens pour rentrer au port. Ceci dit, avoir des moyens mais un équipage faible, justifie-t-il de vouloir "secouer le cocotier" et vous en prendre au pseudo équipage composé de vos passagers ? Faites attention à ne pas vous retrouver seul, soudain, au milieu du gué. Travaillez particulièrement les enjeux pour chacun. Plus vous voudrez aller vite et plus cette analyse des enjeux sera essentielle. Une démarche d'autant plus facile, que vous voulez essentiellement améliorer ce qui existe ! C'est raisonnable et prudent mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez dans votre cas si un changement plus organisé, plus global ne serait pas plus approprié, en fin de compte. Sinon, dites-vous aussi que, si à chaque jour suffit sa peine, vous entrez surtout dans une longue logique d'amélioration continue... Améliorer ce qui existe, c'est aussi se rendre compte que, demain, les besoins seront encore différents !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur à faire bouger ! Votre structure équilibrée présente un fonctionnement régulier mais, ne vous y trompez pas, c'est essentiellement grâce à certains sous-systèmes qui pallient à un manque possible de mobilisation générale.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système équilibré, lent, confortable.** Votre système a besoin de résultats tangibles et d'une impulsion réelle. Forgez une équipe de pilotage plus compacte, plus unie, plus solidaire. Équilibrée la structure va demander à être sensibilisé plus fortement que vous ne le pensez sans doute. Le changement va vous demander une réelle énergie et des ressources conséquentes. Le confort et les habitudes prennent une place non négligeable dans le quotidien de chacun. Il faut se remobiliser, les défis qui vous attendent réclameront sans doute l'intelligence et la perspicacité de chacun. Prenez par contre l'initiative – pour l'avenir - de commencer à compter. L'investissement de chacun doit en valoir – en fin de compte - la chandelle.
- Inertie forte mais instable : adoptez une politique de résultats rapides.** La situation est difficile ; l'avenir est sombre mais il reste une chance de faire bouger les choses. L'inertie est réelle mais un sursaut – même bref – est possible. Ici la réalisation rapide de premières victoires sera essentielle. **Votre priorité n°1** : passer à l'action et viser des résultats visibles rapides (quick Win).
- Des ressources mal valorisées : calmez le jeu.** Mettre les uns et les autres autour de la table vaut ici la peine car des ressources existent mais elles sont aujourd'hui mal exploitées. **Votre priorité n°2** : clarifier les rôles, renforcer l'équipe, apaiser les méfiances ou les tensions. Un travail de réflexion commune sur les priorités et les moyens à y affecter est ici crucial.
- Vite et bien : il va falloir mobiliser rapidement.** Ici vous voulez des ajustements mais vous les souhaitez rapidement. Vous aurez besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort réel même s'il reste mesuré. Une campagne de mobilisation et un planning serré vous seront utiles. **Votre priorité n°3** : passer à la distribution de l'action rapide.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 39 = ① ② ③ ④ ⑤ ⑥.

Diagnostic 40 : une promenade en mer qui tourne mal

→ Les symptômes

Votre configuration fait penser à quelque amis partis faire une promenade en bateau dans les calanques et qui n'ont pas vu venir un solide coup de tabac. L'environnement vous est devenu défavorable avec des contraintes ou du moins des contingences à tenir à l'œil. Côté positif, le contexte général vous incite, vous et vos partenaires, plutôt à bouger, à vous mobiliser. Certains d'entre vous préfèrent naviguer en eaux plus calmes mais, comme chacun participe, cela devrait être plus facile de se mobiliser. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action.

Côté équipage, dans votre cas, vous allez vivre de grands moments ! Inquiète, méfiante, l'équipe est loin d'être ici le point fort. Il faut maintenant passer à l'action, montrer que quelqu'un pilote le vaisseau. Un travail sur le leadership et la visibilité de l'action est ici plus qu'utile. *A contrario*, vous semblez avoir suffisamment de moyens pour rentrer au port qui n'est pas loin. Etes-vous seulement crédible aux yeux de vos passagers ?

Vous voulez du vrai changement. Et vous voulez aller vite... les évènements vont vous servir. Reste à faire attention à l'équipage ! En tout cas, une chose est sûre, vous allez très vite quitter l'univers confortable connu pour quelque chose de réellement neuf. L'important sera d'y retrouver ses marques. Plus que l'argumentation, c'est l'anticipation de la situation future qui doit retenir votre attention.

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■□ - Ressources ■□ - Effort ■■.

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur à faire bouger ! Votre structure équilibrée peut cependant bouger très rapidement. Il faut simplement affirmer un leadership clair dans la démarche pour concentrer les énergies vite mobilisables mais très disparates. Pensez surtout, dans ce type de configuration, à obtenir des résultats rapides (boucles très courtes de production, de régulation et d'évaluation).

→ Prescriptions à réfléchir

- **Système peu disponible et trop d'ambitions.** Votre système est peu disponible pour le changement. Il va falloir investir massivement pour mettre en œuvre une démarche de changement. Il convient sans doute de réfléchir dès maintenant à redimensionner cette démarche ou à changer plus radicalement la structure du système d'organisation. Prenez l'initiative – pour l'avenir – avant d'investir, de bien réfléchir à vos enjeux et de mieux cibler vos efforts. Apprenez à mieux et plus vous tourner vers l'environnement.
- **Inertie forte mais instable : adoptez une politique de résultats rapides.** La situation est difficile ; l'avenir est sombre mais il reste une chance de faire bouger les choses. L'inertie est réelle mais un sursaut – même bref – est possible. Ici la réalisation rapide de premières victoires sera essentielle. **Votre priorité n°1** : passer à l'action et viser des résultats visibles rapides (quick Win).
- **Des ressources mal valorisées : calmez le jeu.** Mettre les uns et les autres autour de la table vaut ici la peine car des ressources existent mais elles sont aujourd'hui mal exploitées. **Votre priorité n°2** : clarifier les rôles, renforcer l'équipe, apaiser les méfiances ou les tensions. Un travail de réflexion commune sur les priorités et les moyens à y affecter est ici crucial.
- **Changement massif et rapide : changer de système.** C'est quasiment de la gestion de crise qu'il vous faut. Plus vous voudrez aller vite et plus la communication sera essentielle. Dans votre cas l'effort sera considérable et il vous faudra sans doute de l'aide extérieure, des renforts. **Votre priorité n°3** : forgez un discours efficace et appuyez-vous sur l'environnement, ses contraintes mais aussi et surtout ses moyens. Vous aurez besoin d'apports d'énergie, d'idées, de moyens, d'innovations et de ressources extérieures.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 40 = ① ② ③ ④ ⑤ ⑥.

Diagnostic 41 : un chalutier dans la tempête

→ Les symptômes

Votre configuration fait penser à un chalutier en pleine mer d'Islande pris dans un solide coup de tabac : pas de quoi vraiment effrayer l'équipage mais suffisamment pour vous mobiliser tous, avec le moins de dégâts possible.

L'environnement vous est défavorable : avec des contraintes ou du moins des contingences immédiates à tenir à l'œil. Vous ramerez dans ce projet stratégique à contrecourant, courage !

Côté positif, le contexte général vous incite, avec vos partenaires, plutôt à bouger, à vous mobiliser. Evidemment, certains d'entre vous préfèrent naviguer en eaux plus calmes. Ici, il sera utile de mettre en place un comité ou un dialogue de pilotage avec un ou plusieurs alliés objectifs. Par contre, comme votre contexte est lui-même en mouvement et comme chacun participe, cela devrait être plus facile de se mobiliser. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action.

Bonne nouvelle : l'équipage tient la route ! Prenez le temps de regarder ensemble la carte et de tracer une route efficace. Les intelligences sont disponibles... reste à les mobiliser !

Par contre, côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère brillant. Il va même falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout. Reste aussi à aller plaider sa cause chez d'autres partenaires plus fortunés : votre capacité à construire un discours efficace sera essentielle.

Vous avez donc finalement raison de prendre votre temps même si le contexte est agité. Vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours, de construire la démarche et d'associer autrui au pilotage. Cela pourrait être votre leitmotiv. D'autant que vous souhaitez essentiellement améliorer ce qui existe : une attitude raisonnable et prudente qui vous donne le temps de négocier le changement et de dimensionner, à plusieurs, la démarche.

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur à faire bouger ! La structure équilibrée et soucieuse de cet équilibre présente une configuration qui évolue lentement. Si vous voulez accélérer le rythme, il faudra aller chercher l'énergie essentiellement dans des synergies avec l'environnement et dans la négociation du changement en interne.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système disponible, un peu usé mais un pilotage en douceur convient parfaitement.** Votre système d'organisation est disponible pour le changement. Redimensionner un peu votre vision motivante. Un discours d'impulsion plus raisonnable devrait suffire à lancer la machine. Il faudra ici investir de nouvelles ressources. Prenez simplement le temps - plus durablement - de mettre en place des moyens de communication et renforcez encore, dans votre organisation, une culture de l'efficace, une culture plus sensible aux facteurs économiques.
- Inertie forte mais instable : adoptez une politique de résultats rapides.** La situation est difficile ; l'avenir est sombre mais il reste une chance de faire bouger les choses. L'inertie est réelle mais un sursaut – même bref – est possible. Ici la réalisation rapide de premières victoires sera essentielle. **Votre priorité n°1** : passer à l'action et viser des résultats visibles rapides (quick Win).
- Système en perte de moyens : mettez en œuvre rapidement les moyens existants.** Vous avez encore les moyens d'agir mais plus vous attendez et plus la situation risque de se dégrader. **Votre priorité n°2** : passer à l'action et viser des chantiers légers et relativement peu coûteux (ayez dès maintenant le souci de l'économie de moyens).
- Effort faible à fournir : vous avez décidé de faire peu mais bien.** A vous de savoir si cela est suffisant. Une chose est sûre : les besoins en énergie, en moyens et en mobilisation sont raisonnés et raisonnables. **Votre priorité n°3** : vérifier que le projet étudié est suffisant. Une phase de réflexion s'impose sans doute.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 41 : ① ② ③ ④ ⑤ ⑥.

Diagnostic 42 : un dragueur dans une mer agitée**→ Les symptômes**

Votre configuration fait penser à ces plateformes minières de haute mer qui draguent les hauts fonds. L'équipage s'active pour être paré aux coups durs. Chacun à bord connaît son travail mais la charge de travail ne semble pas la même pour chacun.

L'environnement vous est défavorable : vous êtes en train de réagir !

L'équipage ne croit sans doute pas à votre stratégie, simplement parce qu'il sait faire la différence entre votre plateforme et un hors bord.

Côté positif, le contexte général vous incite, avec vos partenaires, plutôt à bouger, à vous mobiliser. A l'évidence, certains d'entre vous préfèrent creuser en eaux plus calmes, mais comme chacun participe, cela devrait être plus facile de se mobiliser. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action. Car, bonne nouvelle par contre, si la mer est forte, l'équipage tient la route. Prenez donc le temps de regarder ensemble la carte et de tracer une route efficace. Les intelligences sont disponibles, reste à les mobiliser ! Cette mobilisation sera d'autant plus nécessaire que, côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère brillant. Il va même falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout. Une autre stratégie est donc possible...

Reste aussi à aller plaider sa cause chez d'autres partenaires plus fortunés : votre capacité à construire un discours efficace va être essentielle. Vous avez donc sans doute raison de prendre votre temps. Vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours et d'associer autrui au pilotage de la démarche. Vous aurez besoin d'alliés : c'est une évidence dans cette configuration ! D'autant que vous vous trouvez devant un vrai changement. Vous allez quitter l'univers connu pour quelque chose de réellement neuf. Allez-y solidement mais par petites étapes. L'équipage peut tenir la route mais les moyens peuvent rapidement vous manquer.

C'est donc côté budget, moyens humains et temps disponible qu'il faudra travailler. Vérifiez que la démarche managériale que vous adopterez peut vous faire gagner, en fin de compte, plus de temps qu'elle n'en demandera.

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système inerte. Une organisation vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur à faire bouger ! Votre structure encore équilibrée et soucieuse de préserver cet équilibre présente un fonctionnement régulier. Attention cependant, ce fonctionnement, apparemment normal, repose essentiellement sur certains sous-systèmes qui pallient à un manque de mobilisation générale.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système équilibré, expérimenté, usé mais capable de belles réactions.** Votre système a besoin de résultats tangibles. Il y a dans votre situation à déminer tant en interne qu'en externe un passif trop longtemps négligé. Équilibrée, votre équipe va demander à être sensibilisé plus fortement que vous ne le pensez sans doute car les moyens manquent. Le changement va vous demander une réelle énergie et des ressources conséquentes. Prenez l'initiative – pour l'avenir - de commencer à compter. L'investissement doit en valoir – en fin de compte - la chandelle.
- Inertie forte mais instable : adoptez une politique de résultats rapides.** La situation est difficile ; l'avenir est sombre mais il reste une chance de faire bouger les choses. L'inertie est réelle mais un sursaut – même bref – est possible. Ici la réalisation rapide de premières victoires sera essentielle. **Votre priorité n°1** : viser des résultats visibles rapides (quick Win).
- Système en perte de moyens : mettez en œuvre rapidement les moyens existants.** Vous avez encore les moyens d'agir mais plus vous attendez et plus la situation risque de se dégrader. **Votre priorité n°2** : passer à l'action et viser des chantiers légers et relativement peu coûteux (ayez dès maintenant le souci de l'économie de moyens).
- Ambitions prudentes : il faudra tenir dans la durée, un bon pilotage s'impose.** Vous souhaitez introduire un véritable changement mais vous vous donnez le temps de mener à bien ce projet. Vous aurez pourtant besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort mesuré mais réel. Autant s'organiser dès maintenant, créer un comité de pilotage et répartir le travail entre les équipes et dans la durée. Une équipe de pilotage soudée sera utile dans la durée. **Votre priorité n°3** : créer un solide comité de pilotage et passer en mode projet.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 42 : ① ② ③ ④ ⑤ ⑥.

Diagnostic 43 : un remorqueur par gros temps

→ Les symptômes

Votre configuration fait penser à un équipage de remorqueur au travail en pleine tempête. L'environnement vous est défavorable avec des contraintes ou du moins des contingences immédiates à tenir à l'œil. Vous ramenez dans ce projet à contrecourant... courage ! Côté positif, le contexte général vous incite, avec vos partenaires, plutôt à bouger, à vous mobiliser. Bien sûr, certains d'entre vous préfèrent naviguer en eaux plus calmes.

Dans votre cas, il sera utile de mettre en place un comité ou un dialogue de pilotage avec un ou plusieurs alliés objectifs. En outre, votre contexte est lui-même en mouvement et, comme chacun participe, cela devrait être plus facile de se mobiliser. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action. *A contrario*, bonne nouvelle : si la mer est forte, l'équipage, lui, tient la route. Prenez donc le temps de regarder ensemble la carte et de tracer une route efficace. Les intelligences sont disponibles, reste à les mobiliser.

Réflexion d'autant plus intéressante que côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère brillant. Il va même falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout. Reste aussi à aller plaider sa cause chez d'autres partenaires plus fortunés : votre capacité à construire un discours efficace qui va être essentielle.

Peu de moyens et un équipage qui tient la route, est-ce suffisamment réaliste pour vouloir foncer dans le changement ? Vous avez sans doute raison dans cette configuration de vouloir arriver rapidement à la situation future mais faites aussi attention à ne pas vous retrouver seul, soudain, au milieu du gué. Avancez vite... oui, mais à plusieurs, ensemble.... Evolution rapide d'autant plus facile à partager que vous voulez essentiellement améliorer ce qui existe. C'est raisonnable et prudent mais, êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez si un changement plus organisé, plus global ne serait pas, finalement, plus approprié. Sinon, dites-vous aussi que, si à chaque jour suffit sa peine, vous entrez surtout dans une longue logique d'amélioration continue... améliorer ce qui existe c'est aussi se rendre compte que, demain, les besoins seront encore différents !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur à faire bouger ! Votre structure est cependant encore bien équilibrée et soucieuse de préserver cet équilibre. Vous présentez même un fonctionnement régulier mais attention, ce fonctionnement apparemment normal repose essentiellement sur certains sous-systèmes qui pallient à un manque de mobilisation plus générale.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système équilibré, un potentiel peu utilisé, des urgences à traiter rapidement.** Votre système a besoin de résultats tangibles. Vous êtes dans l'urgence, traiter là d'abord vous serez plus serein après pour établir une stratégie vraiment ouverte sur l'avenir, libérée du poids du passé. C'est un travail sur la mémoire et sur le renouvellement qu'il vous faut lancer. La situation est quand même préoccupante même si l'impression de solidité en interne peut être un élément de réconfort pour l'équipe. Globalement équilibré, votre système d'organisation va demander à être sensibilisé plus fortement que vous ne le pensez sans doute. Le changement va vous demander une réelle énergie et des ressources conséquentes. Prenez l'initiative – pour l'avenir - de commencer à compter. L'investissement doit en valoir la chandelle.
- Inertie forte mais instable : adoptez une politique de résultats rapides.** La situation est difficile ; l'avenir est sombre mais il reste une chance de faire bouger les choses. L'inertie est réelle mais un sursaut – même bref – est possible. Ici la réalisation rapide de premières victoires sera essentielle. **Votre priorité n°1** : passer à l'action et viser des résultats visibles rapides (quick Win).
- Système en perte de moyens : mettez en œuvre rapidement les moyens existants.** Vous avez encore les moyens d'agir mais plus vous attendez et plus la situation risque de se dégrader. **Votre priorité n°2** : passer à l'action et viser des chantiers légers et relativement peu coûteux (ayez dès maintenant le souci de l'économie de moyens).
- Vite et bien : il va falloir mobiliser rapidement.** Ici vous voulez des ajustements mais vous les souhaitez rapidement. Vous aurez besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort réel même s'il reste mesuré. Une campagne de mobilisation et un planning serré vous seront utiles. **Votre priorité n°3** : passer à la distribution de l'action rapide.

Formulation Diagnostic 43: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥.

Diagnostic 44 : vedette des douanes en pleine tempête**→ Les symptômes**

Votre configuration fait penser à une petite vedette des douanes qui doit prendre la mer en pleine tempête parce c'est justement ces jours-là que la contrebande en profite...

L'environnement vous est défavorable avec déjà des contraintes ou du moins des contingences à tenir à l'œil. Vous ramerez dans ce projet à contrecourant... courage ! Côté positif, le contexte général vous incite avec vos partenaires plutôt à bouger, à vous mobiliser. Bien sûr, certains d'entre vous préfèrent naviguer en eaux plus calmes. Ici, il sera utile de mettre en place un comité ou un dialogue de pilotage avec un ou plusieurs alliés objectifs, ce qui devrait être favorisé par votre contexte, lui-même en mouvement. Comme chacun participe, cela devrait être plus facile de se mobiliser. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action.

Bonne nouvelle, si la mer est forte, l'équipage – lui – tient la route. Prenez donc le temps de regarder ensemble la carte et de tracer une route efficace. Les intelligences sont disponibles, reste à les mobiliser. Une réflexion partagée d'autant plus importante que, côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère brillant ! Il va même falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout. Reste aussi à aller plaider sa cause chez d'autres partenaires plus fortunés et votre capacité à construire un discours efficace sera essentielle.

Peu de moyens et un équipage qui tient la route, est-ce cependant réaliste de vouloir foncer dans le changement ? Vous avez sans doute raison dans cette configuration de vouloir arriver rapidement à la situation future mais faites aussi attention à ne pas vous retrouver seul soudain au milieu du gué. Avancez vite oui, mais à plusieurs, ensemble.... Une évolution rapide d'autant plus facile à partager que vous voulez essentiellement améliorer ce qui existe. C'est raisonnable et prudent mais par ailleurs, êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez si un changement plus organisé, plus global, ne serait pas plus approprié en fin de compte. Sinon, dites-vous aussi que, si à chaque jour suffit sa peine, vous entrez surtout dans une longue logique d'amélioration continue... améliorer ce qui existe c'est aussi se rendre compte que demain les besoins seront encore différents !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■□ - Ressources □■ - Effort ■■.

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur à faire bouger ! Votre structure, encore équilibrée et soucieuse de préserver cet équilibre, peut cependant faire face très rapidement à un changement. Lancer votre démarche va donc demander essentiellement un leadership fort pour concentrer les énergies vite mobilisables mais très disparates et ayant besoin de résultats rapides (boucles très courtes de production, de régulation et d'évaluation).

→ Prescriptions à réfléchir

- Système peu disponible, très sollicité, trop sur ses missions.** Votre système est peu disponible pour le changement. Il est trop rivé sur les questions de métiers et sur les équilibres internes voire le manque de ressources. Bien sûr, il va falloir investir massivement pour mettre en œuvre une démarche de changement mais ici vous devriez surtout privilégier un plan d'urgence avec un grand besoin de communiquer, de dialoguer et de voir des premiers résultats rapides. Il convient sans doute de réfléchir dès maintenant à redimensionner vos démarches de management. Il peut même être utile de songer à changer plus radicalement votre système d'organisation et son périmètre. Prenez l'initiative – pour l'avenir – avant d'investir, en tout cas de bien réfléchir à vos enjeux et de mieux cibler vos efforts.
- Inertie forte mais instable : adoptez une politique de résultats rapides.** La situation est difficile ; l'avenir est sombre mais il reste une chance de faire bouger les choses. L'inertie est réelle mais un sursaut – même bref – est possible. Ici la réalisation rapide de premières victoires sera essentielle. **Votre priorité n°1** : passer à l'action et viser des résultats visibles rapides (quick Win).
- Système en perte de moyens : mettez en œuvre rapidement les moyens existants.** Vous avez encore les moyens d'agir mais plus vous attendez et plus la situation risque de se dégrader. **Votre priorité n°2** : passer à l'action et viser des chantiers légers et relativement peu coûteux (ayez dès maintenant le souci de l'économie de moyens).
- Changement massif et rapide : changer de système.** C'est quasiment de la gestion de crise qu'il vous faut. Plus vous voudrez aller vite et plus la communication sera essentielle. Dans votre cas l'effort sera considérable et il vous faudra sans doute de l'aide extérieure, des renforts. **Votre priorité n°3** : forgez un discours efficace et appuyez-vous sur l'environnement, ses contraintes mais aussi et surtout ses moyens. Vous aurez besoin d'apports d'énergie, d'idées, de moyens, d'innovations et de ressources extérieures.

Formulation Diagnostic 44 = ❶❷❸❹❺❻

Diagnostic 45 : un incendie à bord d'un pétrolier.

→ Les symptômes

L'environnement vous est immédiatement encore plus défavorable que vous ne l'imaginez. Des urgences demandent une réponse immédiate. Est-ce le moment de parler stratégie.

Une chose est sûre vous ramenez dans ce projet à contrecourant.

Côté positif, si vous éteignez l'incendie, l'urgence immédiate votre crédit de manager en sortira renforcé. Pour cela bien sûr il faut prendre conscience de l'incendie qui se déroule quelque part sur votre énorme tanker. Puis intervenir.

Après cette urgence, le contexte général incitera sans doute vos partenaires à bouger, à se mobiliser.

Mettre en place un comité ou un dialogue de pilotage avec un ou plusieurs alliés objectifs... Sera d'autant plus important que l'impression de solidité du navire rend les signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement assez inaudibles.

Par contre, bonne nouvelle, si la mer est trop peu agitée pour inquiéter l'équipage, vos hommes eux tiennent la route. Prenez donc le temps de regarder ensemble la carte et de tracer une route efficace. Les intelligences sont disponibles... reste à les mobiliser !

Autre bonne nouvelle, vous semblez avoir suffisamment de moyens. Tant mieux. C'est quand on est riche qu'il vaut mieux commencer à compter. Gérez cependant strictement les moyens dès le premier jour. Refusez rapidement ce qui n'est pas justifié. Conservez des réserves !

Avec autant d'atout en mains, la question est bien : avez-vous raison de prendre ainsi votre temps ? Bien sûr, vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours et d'associer des alliés potentiels au pilotage de la démarche mais ne risquez-vous pas, tout simplement, d'arriver en retard ? D'autant que vos défis semblent modestement se limiter à améliorer ce qui existe. C'est prudent mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez dans votre cas si un changement plus organisé, plus global, plus radical, ne serait pas plus approprié ?

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■□ - Ressources □□ - Effort □□.

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur à faire bouger ! Votre structure encore solide, voire stable, peut mobiliser un solide potentiel d'action sur la durée. Cette configuration évolue cependant lentement. Si vous voulez accélérer le rythme, il faudra sans doute aller chercher l'énergie essentiellement dans des synergies avec l'environnement.

→ Prescriptions à réfléchir

- **Système prêt à agir, en tension avec un solide potentiel à mobiliser.** Votre système d'organisation est prêt à agir. Une perspective intéressante, une impulsion devrait suffire à lancer la machine. Prenez simplement le temps - plus durablement - de mettre en place des moyens de communication et renforcez encore, dans votre organisation, une culture de mieux en mieux orientée client. Le travail sur la durée et la patience devrait être ici utile. A un équipage résolu, il faut un capitaine apaisé.
- **Inertie forte mais instable : adoptez une politique de résultats rapides.** La situation est difficile ; l'avenir est sombre mais il reste une chance de faire bouger les choses. L'inertie est réelle mais un sursaut – même bref – est possible. Ici la réalisation rapide de premières victoires sera essentielle. **Votre priorité n°1** : passer à l'action et viser des résultats visibles rapides (quick Win).
- **Système ressourcé : mettez en œuvre ce potentiel réel.** Vous avez les moyens en interne de changer. **Votre priorité n°2** : précisez dans vos discours les enjeux et les finalités liés à une vision enthousiasmante. Le but : mettre les énergies existantes au travail vers une finalité commune.
- **Effort faible à fournir : vous avez décidé de faire peu mais bien.** A vous de savoir si cela est suffisant. Une chose est sûre : les besoins en énergie, en moyens et en mobilisation sont raisonnés et raisonnables. **Votre priorité n°3** : vérifier que le projet étudié est suffisant. Une phase de réflexion s'impose sans doute.

→ Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 45 : ❶❷❸❹❺❻.

Diagnostic 46 : cargo confortable sur mer agitée

→ Les symptômes

L'environnement vous est défavorable avec des contraintes ou du moins des contingences immédiates à tenir à l'œil.

Vous ramerez pour mobiliser un équipage très individualiste dans ce projet stratégique : courage !

Côté positif, le contexte général et le goût du confort à sauvegarder incitent vos partenaires, plutôt à bouger. Il en faudra cependant plus pour les mobiliser.

Bon nombre d'entre vous, préfèrent naviguer en eaux plus calmes. Ils sont prêts à lâcher beaucoup pour sauvegarder leur confort relatif. Bien au chaud dans leurs cabines respectives, les passagers sont loin de penser que le bateau soit menacé.

Ici, il sera utile de mettre en place un comité ou un dialogue de pilotage avec un ou plusieurs alliés objectifs, dialogue d'autant plus important que votre contexte est lui-même en mouvement et, comme chacun participe, cela devrait être plus facile de se mobiliser. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action.

Bonne nouvelle, en outre, malgré la mer agitée, l'équipage tient la route. Prenez donc le temps de regarder ensemble la carte et de tracer une route efficace. Les intelligences sont disponibles... reste à les mobiliser !

C'est d'autant plus facile que vous avez suffisamment de moyens et que vous semblez avoir un peu de temps devant vous. Vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours et d'associer autrui au pilotage de votre future démarche.

Comme vous faites face à du vrai changement, le dialogue sera essentiel. Vous êtes prêt à quitter l'univers connu pour quelque chose de réellement neuf, votre rôle sera déterminant.

Allez-y... prenez simplement le temps de vous trouver de solides alliés en interne et dans l'environnement !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■□ - Ressources □□ - Effort □■.

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur à faire bouger ! Votre structure, encore solide, présente même un fonctionnement régulier mais, attention, ce fonctionnement, apparemment normal, repose essentiellement sur quelques sous-systèmes qui pallient à un manque possible de mobilisation générale.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système disponible, sous tension, prudent mais doté d'un réel potentiel.** Votre système d'organisation est disponible pour le changement. Votre défi se réveille ! Une vision motivante, un discours d'impulsion devrait lancer la machine. Il faudra ici investir de nouvelles ressources. Prenez simplement le temps - plus durablement - de mettre en place des moyens de communication et renforcez encore, dans votre organisation, une culture de l'efficace, une culture plus sensible aux facteurs économiques.
- Inertie forte mais instable : adoptez une politique de résultats rapides.** La situation est difficile ; l'avenir est sombre mais il reste une chance de faire bouger les choses. L'inertie est réelle mais un sursaut – même bref – est possible. Ici la réalisation rapide de premières victoires sera essentielle. **Votre priorité n°1** : viser des résultats visibles rapides (quick Win).
- Système ressourcé : mettez en œuvre ce potentiel réel.** Vous avez les moyens en interne de changer. **Votre priorité n°2** : précisez dans vos discours les enjeux et les finalités liés à une vision enthousiasmante. Le but : mettre les énergies existantes au travail vers une finalité commune.
- Ambitions prudentes : il faudra tenir dans la durée, un bon pilotage s'impose.** Vous souhaitez introduire un véritable changement mais vous donnez le temps de mener à bien ce projet. Vous aurez pourtant besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort mesuré mais réel. Autant s'organiser dès maintenant, créer un comité de pilotage et répartir le travail entre les équipes et dans la durée. Une équipe de pilotage soudée sera utile dans la durée. **Votre priorité n°3** : créer un solide comité de pilotage et passer en mode projet.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 46 : ❶ ❷ ❸ ❹ ❺ ❻.

Diagnostic 47 : un superbe vieux transatlantique en mer agitée

→ Les symptômes

La mer est agitée. L'environnement vous est défavorable avec déjà des contraintes ou du moins des contingences urgentes à tenir à l'œil. Vous ramenez donc dans ce projet de stratégie, à contrecourant : courage !

Côté positif, tout le monde admet que le monde a changé. Avec nostalgie on regrette le passé sans pour autant imaginer un avenir différent. Bon nombre d'entre vous préféreraient naviguer à nouveau en eaux plus calmes. Ils sont prêts à donner un coup de main pour sauvegarder le confort et l'image du bateau dont la réputation leur fait honneur.

Ici, il sera utile de mettre en place un comité ou un dialogue de pilotage avec un ou plusieurs alliés objectifs. En outre, c'est tout votre contexte qui est, lui-même, en mouvement mais, comme chacun participe, cela devrait être plus facile de se mobiliser. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de vous mettre en action.

Autre bonne nouvelle, l'équipage tient la route. Prenez le temps de regarder ensemble la carte et de tracer une route efficace. Les intelligences sont disponibles... reste à les mobiliser ! Discussion d'autant plus abordable que vous avez suffisamment de moyens... tant mieux !

Maintenant, pour les manœuvres rapides, soyez un peu patient et un peu raisonnable. Vous pilotez un superbe paquebot mais qui fait son âge... pas un voilier de course ! Profitez du confort à bord pour prendre votre temps ! Vous voulez améliorer ce qui existe.

C'est raisonnable et prudent mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez si un changement plus organisé, plus global, ne serait pas plus approprié, en fin de compte. Sinon, dites-vous aussi que, si à chaque jour suffit sa peine, vous entrez surtout dans une longue logique d'amélioration continue... améliorez ce qui existe... C'est aussi se rendre compte que demain les besoins seront encore différents.

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie - Ressources - Effort .

Vous semblez interagir dans un système inerte, vivant en grande partie sur ses acquis et ses habitudes : cela va être dur à faire bouger ! Mais votre structure est solide voire stable. Votre configuration peut, en tout cas, mobiliser un solide potentiel d'action sur la durée. C'est sans doute dû à un fonctionnement régulier. Attention, cependant ! Ce fonctionnement, apparemment parfaitement normal, est tenu à bout de bras par quelques sous-systèmes qui pallient à un manque généralisé de mobilisation.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système disponible, sous tension à piloter dans la durée.** Votre système d'organisation est disponible pour le changement. Une vision motivante, un discours d'impulsion devrait lancer la machine. Une machine cependant lourde et qui demande du temps pour s'adapter. Il conviendrait sans doute ici de traiter les urgences en taskforce limitée et dans une logique de projet pilote. Prenez simplement le temps - plus durablement - de mettre en place des moyens de communication, des espaces différents de dialogue et renforcez encore, dans votre organisation, une culture de l'efficace, une culture plus sensible aux facteurs économiques.
- Inertie forte mais instable : adoptez une politique de résultats rapides.** La situation est difficile ; l'avenir est sombre mais il reste une chance de faire bouger les choses. L'inertie est réelle mais un sursaut – même bref – est possible. Ici la réalisation rapide de premières victoires sera essentielle. **Votre priorité n°1** : viser des résultats visibles rapides (quick Win).
- Système ressource : mettez en œuvre ce potentiel réel.** Vous avez les moyens en interne de changer. **Votre priorité n°2** : précisez dans vos discours les enjeux et les finalités liés à une vision enthousiasmante. Le but : mettre les énergies existantes au travail vers une finalité commune.
- Vite et bien : il va falloir mobiliser rapidement.** Ici vous voulez des ajustements mais vous les souhaitez rapidement. Vous aurez besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort réel même s'il reste mesuré. Une campagne de mobilisation et un planning serré vous seront utiles. **Votre priorité n°3** : passer à la distribution de l'action rapide.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 47 : ❶❷❸❹❺❻.

Diagnostic 48 : un catamaran de course en mer agitée

→ Les symptômes

L'environnement vous est défavorable avec des contraintes ou, du moins, des contingences urgentes à tenir à l'œil. Pourtant vous avez tout ce qu'il faut pour profiter de cette mauvaise passe. Si vous ramez dans ce projet stratégique c'est essentiellement parce que vous doutez trop des qualités exceptionnelles de votre navire.

Côté positif, le contexte général vous incite avec vos partenaires plutôt à bouger, à vous mobiliser. Bien sûr, certains d'entre vous préfèrent naviguer en eaux plus calmes. Ici, fini la croisière. On bouge.

Mettre en place un comité ou un dialogue de pilotage avec un ou plusieurs alliés objectifs sera utile si vous restez centré sur la démarche stratégique. Votre contexte est lui-même en mouvement inutile de perdre trop de temps sur les urgences. Signaux, sollicitations, attentes, demandes, interactions avec l'environnement devraient se multiplier et vous rappeler l'importance de mettre vos actions en cohérence, d'aligner, de rendre du sens.

Autre bonne nouvelle : l'équipage tient la route ! Prenez le temps de regarder ensemble la carte et de tracer une route efficace. Les intelligences sont disponibles...reste à les mobiliser ! Ce sera d'autant plus facile que vous semblez avoir suffisamment de moyens. C'est quand on est riche qu'il vaut mieux commencer à compter. Gérez cependant strictement les moyens dès le premier jour. Refusez rapidement ce qui n'est pas justifié. Conservez des réserves !

Vous pouvez foncer... mais pas dans le mur. Travaillez particulièrement les enjeux pour chacun et, plus particulièrement, pour le client final. Plus vous voudrez aller vite et plus cette analyse sera essentielle. Vous voulez du vrai changement. Vous êtes prêt à quitter l'univers connu pour quelque chose de réellement neuf. Allez-y... vous avez les moyens de foncer !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■□ - Ressources □□ - Effort ■■.

Vous semblez interagir dans un système agité, complexe : une structure rapide mais dure à faire bouger ! Solide, voire stable, cette configuration peut en tout cas mobiliser un solide potentiel d'action y compris sur la durée. Très rapide, la dynamique lancée va demander un leadership fort pour concentrer les énergies vite mobilisables mais très disparates et ayant besoin de résultats rapides (boucles très courtes de production, de régulation et d'évaluation).

→ Prescriptions à réfléchir

- Système équilibré, fort potentiel, mobilisation générale.** Votre système a besoin de résultats tangibles, il a du potentiel mais la machine tourne vite. Équilibrée, votre organisation va cependant à demander à être sensibilisée plus fortement que vous ne le pensez sans doute. Le changement va vous demander une réelle énergie et des ressources conséquentes. Prenez l'initiative – pour l'avenir – de commencer à compter. L'investissement doit en valoir – en fin de compte – la chandelle.
- Inertie forte mais instable : adoptez une politique de résultats rapides.** La situation est difficile ; l'avenir est sombre mais il reste une chance de faire bouger les choses. L'inertie est réelle mais un sursaut – même bref – est possible. Ici la réalisation rapide de premières victoires sera essentielle. **Votre priorité n°1** : passer à l'action et viser des résultats visibles rapides (quick Win).
- Système ressourcé : mettez en œuvre ce potentiel réel.** Vous avez les moyens en interne de changer. **Votre priorité n°2** : précisez dans vos discours les enjeux et les finalités liés à une vision enthousiasmante. Le but : mettre les énergies existantes au travail vers une finalité commune.
- Changement massif et rapide : changer de système.** C'est quasiment de la gestion de crise qu'il vous faut. Plus vous voudrez aller vite et plus la communication sera essentielle. Dans votre cas l'effort sera considérable et il vous faudra sans doute de l'aide extérieure, des renforts. **Votre priorité n°3** : forgez un discours efficace et appuyez-vous sur l'environnement, ses contraintes mais aussi et surtout ses moyens. Vous

aurez besoin d'apports d'énergie, d'idées, de moyens, d'innovations et de ressources extérieures.

Formulation Diagnostic 48 = ❶❷❸❹❺❻

Diagnostic 49 : vieux pétrolier rouillé en pleine tempête

→ Les symptômes

Votre configuration semble tenir comme par miracle, comme par habitude plus que par conviction... et pourtant vous allez lui demander encore un effort.

Vous semblez être un capitaine prudent et avisé mais, autour de vous, l'environnement vous devient de plus en plus défavorable avec déjà des contraintes ou, du moins, des contingences à tenir à l'œil. Vous allez vivre un mauvais moment et vous ramerez sans doute dans cette démarche à contrecourant... courage ! Côté positif, le contexte actuel est encore relativement calme : vous avez donc encore un peu de temps pour lancer la démarche avant le début de la tempête. Le temps est ce qui vous sera le plus compté car inutile d'espérer de votre vieux rafiote des performances de voilier de course. Toute démarche prendra du temps. La situation actuelle peut même sembler trop calme pour inquiéter, agiter ou mobiliser l'équipage. Il faudra ici beaucoup d'énergie pour faire bouger les choses. Vous avez besoin d'une ambition et d'une volonté de survie forte pour forger un discours suffisamment mobilisateur.

Côté équipage... rien de brillant sur votre vieux pétrolier ! Dans votre cas, l'équipage risque même de vivre ces grands moments sans même savoir ce qui lui arrive ! Inquiet, méfiant, l'équipage est loin d'être ici le point fort.

Côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère plus brillant ! Il va même falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout. Reste aussi à aller plaider votre cause chez d'autres partenaires plus fortunés : votre capacité à construire un discours efficace va être essentielle. De toute façon, il faut maintenant passer à l'action, montrer que quelqu'un pilote le vaisseau. Un travail sur le leadership et la visibilité de l'action sera, dans cette configuration, essentiel. Or, si on vous écoute, vous souhaitez plutôt prendre votre temps. Ne vous laissez pas leurrer par l'apparence de solidité de votre structure. Il n'est, sans doute, plus temps de réfléchir ; l'environnement a bougé et bougera encore sans vous attendre. Il est grand temps d'adapter vos discours,

d'associer et de donner des consignes à chacun pour se préparer. Optez pour une démarche simple, rapide, peut-être peu ambitieuse mais qui aura le mérite de mettre en action l'équipage à moindre coût et sans trop peser sur les emplois du temps.

Vous voulez améliorer ce qui existe. C'est finalement assez raisonnable et prudent de votre part. Nous ne sommes pas sûrs que ce cela soit fait mais l'important est de mobiliser le plus vite possible !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■■ - Ressources ■■ - Effort □□ .

Vous semblez interagir dans un système en contraction. La densité de cette configuration ira en s'alourdissant, il faut donc être modeste quand vous parlerez de "démarche". Votre fonctionnement est instable car soumis à des contradictions entre les moyens et les ambitions et votre configuration évoluera lentement. Si vous voulez accélérer le rythme, il faudra aller chercher l'énergie essentiellement dans des synergies avec l'environnement.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système peu disponible, fragile à piloter avec prudence et patience.** Votre système est peu disponible pour le changement. Il va falloir investir massivement pour mettre en œuvre une démarche de management digne de ce nom. Il convient sans doute de réfléchir dès maintenant à redimensionner cette démarche ou à changer plus radicalement la structure du système d'organisation. Prenez, de toute façon, l'initiative – pour l'avenir – avant d'investir, de bien réfléchir à vos enjeux et de mieux cibler vos efforts.
- Inertie forte à totale : un débat de fond sur la survie de la structure telle qu'elle est aujourd'hui s'impose.** Cela va mal depuis trop longtemps, et rien ne semble pouvoir changer. L'inertie de cette organisation est maximale. Ici il va falloir retourner la tendance. **Votre priorité n°1** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation sur la volonté et les conditions de survie. Repasser un pacte de mobilisation générale pour l'avenir.
- Système appauvri : ressourcez ce système rapidement.** Des changements dans l'équipe et la recherche d'idées et de ressources en-dehors du système semblent cruciaux pour l'avenir de votre organisation. **Votre priorité n°2** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation avec des acteurs ou des partenaires dans l'environnement.
- Effort faible à fournir : vous avez décidé de faire peu mais bien.** A vous de savoir si cela est suffisant. Une chose est sûre : les besoins en énergie, en moyens et en mobilisation sont raisonnés et raisonnables. **Votre priorité**

n°3 : vérifier que le projet étudié est suffisant. Une phase de réflexion s'impose sans doute.

Formulation Diagnostic 49 : ① ② ③ ④ ⑤ ⑥.

Diagnostic 50 : sur un vieux Chasseur de Mines

→ Les symptômes

Vous faites un métier « dangereux » depuis un peu trop longtemps. On finit par s'habituer. Vous entrez en pleine tempête. Votre configuration fait penser à un vieux "Chasseur de Mines" de la deuxième guerre mondiale ; moderne à l'époque... il a pris de l'âge ! Ses qualités intrinsèques sont toujours là mais rien de "High Tech" ni d'affriolant à son bord. Solide en mer, ce n'est évidemment ni un porte avion, ni un catamaran de course. Vous apparaissez comme un capitaine déterminé mais patient.

Cette fois, cependant, l'environnement vous est défavorable et le temps se dégrade rapidement avec des contraintes ou du moins des contingences à tenir à l'œil pour votre future démarche. Vous ramenez dans ce projet à contrecourant... courage ! Côté positif, le contexte général vous incite avec vos partenaires plutôt à bouger, à vous mobiliser. Bien sûr, certains d'entre vous préfèrent naviguer en eaux plus calmes. Ici, il faut vous accrocher à vos missions et vous fixer un objectif, un cap, une démarche qui vous permettra de conserver l'initiative dans la tempête quand le coup de tabac arrivera.

Pour le moment, c'est le calme avant la tempête. La situation actuelle semble étrangement plutôt stable. Vous naviguez même, peut-être, en eaux trop calmes pour agiter l'équipage. Il faudra ici beaucoup d'énergie pour faire bouger les choses : une ambition et avancer de réussites rapides en résultats lisibles. Un discours mobilisateur ne sera pas suffisant, il faut des consignes claires. Car côté équipage, vous allez vivre de grands moments ! Inquiète, méfiante, l'équipe est loin d'être le point fort. Si vous voulez conserver l'initiative à bord, il faut pourtant passer dès maintenant à l'action, montrer que quelqu'un pilote le vaisseau. Un travail sur le leadership est ici plus qu'utile. Côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère plus brillant. Il va même falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout. Or, vous semblez prendre votre temps pour lancer la démarche. Il n'est plus sûr que vous ayez vraiment le temps de réfléchir ! D'autant que vous

voulez ou devez faire face à du vrai changement. Vous quittez l'univers connu pour quelque chose de réellement neuf.

Il est grand temps de prendre l'initiative : un plan d'action immédiate s'impose de toute façon et une démarche sans prétention, rapide et produisant des premiers résultats rapidement sont essentiels si vous voulez conserver la maîtrise de votre configuration.

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■■ - Ressources ■■ - Effort □■.

Vous semblez interagir dans un système en contraction. La densité de cette configuration ira en s'alourdissant : il faut donc être modeste quand vous parlerez de "démarche". Votre fonctionnement est instable car soumis à des contradictions entre les moyens et les ambitions. Vous présentez un fonctionnement régulier mais, essentiellement, parce certains sous-systèmes pallient à un manque possible de mobilisation générale.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système lourd, usé et qui demande un déminage rapide.** Votre système est quasi dans l'impossibilité de bouger par lui-même. Sans investissements massifs nouveaux ou venant de l'extérieur, il vous sera très difficile de mettre en œuvre vos priorités de management. Un « déminage » en interne s'impose. Une rapide catharsis. Une mise à plat. Il faut ici changer de discours et remobiliser les uns et les autres face à un challenge déterminant pour l'avenir de votre organisation. Vous pensez avoir le temps... tant mieux. C'est pourtant le moment ou jamais de larguez les amarres et de s'y mettre ; du moins, si le jeu en vaut la chandelle.
- Inertie forte à totale : un débat de fond sur la survie de la structure telle qu'elle est aujourd'hui s'impose.** Cela va mal depuis trop longtemps, et rien ne semble pouvoir changer. L'inertie de cette organisation est maximale. Ici il va falloir retourner la tendance. **Votre priorité n°1** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation sur la volonté et les conditions de survie. Repasser un pacte de mobilisation générale pour l'avenir.
- Système appauvri : ressourcez ce système rapidement.** Des changements dans l'équipe et la recherche d'idées et de ressources en-dehors du système semblent cruciaux pour l'avenir de votre organisation. **Votre priorité n°2** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation avec des acteurs ou des partenaires dans l'environnement.
- Ambitions prudentes : il faudra tenir dans la durée, un bon pilotage s'impose.** Vous souhaitez introduire un véritable changement mais vous vous donnez le temps de mener à bien ce projet. Vous aurez pourtant besoin d'énergie

pour relever ce défi et fournir cet effort mesuré mais réel. Autant s'organiser dès maintenant, créer un comité de pilotage et répartir le travail entre les équipes et dans la durée. Une équipe de pilotage soudée sera utile dans la durée. **Votre priorité n°3** : créer un solide comité de pilotage et passer en mode projet.

Formulation Diagnostic 50 : ①②③④⑤⑥.

Diagnostic 51: porte hélicoptère par mer très agitée

→ Les symptômes

Votre configuration fait songer à un porte-hélicoptère, juste avant un solide coup de tabac. Il vous faut décider de faire décoller ou non les hélicoptères. Vous séparer de ce qui fait la valeur de votre bâtiment.

Des choix essentiels à faire. Lourds de conséquences.

La notion de stratégie à plus long terme a du mal à s'imposer au-delà de ces choix et des contingences immédiates à tenir à l'œil.

La cargaison dans votre cas vous préoccupe plus que le navire.

Il faudrait donc d'abord modifier la configuration actuelle, le périmètre actuel de votre organisation puis dans un deuxième temps décidé d'une stratégie pour cette nouvelle organisation redessinée.

Il faudra ici beaucoup d'énergie pour faire bouger les choses. Une ambition et un discours nécessairement mobilisateurs s'imposeront.

Côté équipage, vous allez vivre de grands moments ! Inquiète, méfiante, l'équipe est loin d'être ici le point fort. Elle va voir partir les hélicoptères avec crainte. Il faut donc dès maintenant passer à l'action, montrer que quelqu'un pilote le vaisseau.

Une vision stratégique claire, concrète va être nécessaire.

Soyez cependant modeste, car côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère plus brillant. Il va même falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout.

Bon ! Assez attendu ! Vous avez raison, il faut maintenant avancer et lancer votre démarche ; C'est d'autant plus urgent que vous semblez vouloir vous limiter à améliorer ce qui existe. C'est raisonnable et prudent mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas

vivant un ravin par petits pas... vérifiez dans votre cas si un changement plus organisé, plus global ne serait pas plus approprié !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■■ - Ressources ■■ - Effort ■□.

Vous semblez interagir dans un système en contraction. La densité de cette configuration ira en s'alourdissant. Il faut donc être modeste quand vous parlerez de «stratégie» ! Votre fonctionnement est instable car soumis à des contradictions entre les moyens et les ambitions. Vous présentez un fonctionnement régulier mais, essentiellement, parce que certains sous-systèmes pallient à un manque de mobilisation générale.

→ Prescriptions à réfléchir

- **Système lourd, trop chargé avec des urgences à gérer en priorité.** Votre système est quasi dans l'impossibilité de bouger par lui-même. Sans investissements massifs nouveaux ou venant de l'extérieur, il vous sera très difficile de mettre en œuvre vos priorités de management. Il faut ici changer de discours et remobiliser les uns et les autres face à un challenge déterminant pour l'avenir de votre organisation. Traitez les urgences rapidement avec un ou plusieurs petits groupes de travail très opérationnel. Faites un travail d'une réelle visibilité. C'est le moment ou jamais, si le jeu en vaut la chandelle, d'apprendre à se mobiliser et de travailler par exemplarité.
- **Inertie forte à totale : un débat de fond sur la survie de la structure telle qu'elle est aujourd'hui s'impose.** Cela va mal depuis trop longtemps, et rien ne semble pouvoir changer. L'inertie de cette organisation est maximale. Ici il va falloir retourner la tendance. **Votre priorité n°1** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation sur la volonté et les conditions de survie. Repasser un pacte de mobilisation générale pour l'avenir.
- **Système appauvri : ressourcez ce système rapidement.** Des changements dans l'équipe et la recherche d'idées et de ressources en-dehors du système semblent cruciaux pour l'avenir de votre organisation. **Votre priorité n°2** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation avec des acteurs ou des partenaires dans l'environnement.

- **Vite et bien : il va falloir mobiliser rapidement.** Ici vous voulez des ajustements mais vous les souhaitez rapidement. Vous aurez besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort réel même s'il reste mesuré. Une campagne de mobilisation et un planning serré vous seront utiles. **Votre priorité n°3** : passer à la distribution de l'action rapide.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 51: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥.

Diagnostic 52 : un sous-marin nucléaire en pleine tempête

→ Les symptômes

Insubmersible. Votre configuration fait penser à un sous-marin nucléaire qui fait surface en pleine tempête : un fameux contraste entre le calme des profondeurs et l'agitation soudaine de la remontée.

Vous passez d'habitude pour un capitaine énergique voire autoritaire mais, vous voilà, un instant, quelque peu dépassé par un environnement soudain très défavorable.

Vous allez devoir vous exposer... mais avez-vous le choix ?

L'enjeu : proposer un nouveau cap le plus rapidement possible pour revenir à une plongée et un retour au calme des abysses.

Côté positif, le contexte général vous incite avec vos partenaires plutôt à bouger, à vous mobiliser. Après la mauvaise surprise, la situation actuelle semble plutôt s'être stabilisée. Mais vous savez que vous ne perdez rien pour attendre : une priorité agite les troupes pour replonger rapidement. Justement, côté équipage, vous allez vivre de grands moments ! Inquiète, peut-être même méfiante, l'équipe est loin d'être ici le point fort. Il faut maintenant passer à l'action, montrer que quelqu'un pilote le vaisseau. Un travail sur le leadership va s'avérer essentiel.

Côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère plus brillant. Il va même falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout.

En fin de compte, il vous faut accepter surtout que vous changer de monde. De logique. De contexte économique.

Vous allez vivre du vrai changement. L'enjeu est qu'il ne s'agisse que d'une période agitée entre deux plongées !

Dans votre cas, une stratégie complète est essentielle : vision stratégique, plan modeste, démarche managériale exemplaire, analyse des risques et des opportunités actualisée, le tout couronné par un solide plan de communication.

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■■ - Ressources ■■ - Effort ■■.

Vous semblez interagir dans un système en contraction. La densité de cette configuration ira en s'alourdisant : il faut donc être modeste quand vous parlerez de «stratégie» ! Votre fonctionnement est instable car soumis à des contradictions entre les moyens et les ambitions. Très rapide, votre configuration va demander un leadership fort pour concentrer des énergies vite mobilisables mais aussi très disparates et ayant besoin de résultats rapides (boucles très courtes de production, de régulation et d'évaluation).

→ Prescriptions à réfléchir

- Contexte de rupture, système inerte, déjà ailleurs mais devant des urgences à traiter avec lucidité.** Votre système est inerte, appauvri et demandera beaucoup d'investissements pour bouger. Il faut parler ici de consolidation, de survie. Vous dépendez en fait assez fortement de certaines variables de l'environnement. Votre communication est à revoir. Votre positionnement aussi. Ici un électrochoc est nécessaire s'il n'a pas déjà eu lieu. Le salut vient maintenant de l'extérieur, de l'environnement, d'autres expériences, de nouvelles compétences, techniques ou ressources. C'est le moment de tenter l'impossible pour redéfinir votre business model.

- Inertie forte à totale : un débat de fond sur la survie de la structure telle qu'elle est aujourd'hui s'impose.** Cela va mal depuis trop longtemps, et rien ne semble pouvoir changer. L'inertie de cette organisation est maximale. Ici il va falloir retourner la tendance. **Votre priorité n°1** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation sur la volonté et les conditions de survie. Repasser un pacte de mobilisation générale pour l'avenir.

- Système appauvri : redimensionner et ressourcer ce système rapidement.** Des changements dans l'équipe et la recherche d'idées et de ressources en-dehors du système semblent cruciaux pour l'avenir de votre organisation. **Votre priorité n°2** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation avec des acteurs ou des partenaires dans l'environnement.

- **Changement massif et rapide : changer de système.** C'est quasiment de la gestion de crise qu'il vous faut. Plus vous voudrez aller vite et plus la communication sera essentielle. Dans votre cas l'effort sera considérable et il vous faudra sans doute de l'aide extérieure, des renforts. **Votre priorité n°3 :** forgez un discours efficace et appuyez-vous sur l'environnement, ses contraintes mais aussi et surtout ses moyens. Vous aurez besoin d'apports d'énergie, d'idées, de moyens, d'innovations et de ressources extérieures.

Formulation Diagnostic 52 : ①②③④⑤⑥.

Diagnostic 53 : un voilier de touriste avant la tempête

→ Les symptômes

Votre configuration fait un peu penser à un voilier de touristes juste avant la tempête.

Beaucoup d'inquiétudes mais la distance qui vous sépare du port est raisonnable.

Mais voilà, vous apparaissez comme un barreur imprudent et parfois téméraire aux yeux d'une grande partie de l'équipage. Et comme l'environnement devient visiblement et rapidement défavorable l'inquiétude monte encore.

Pourtant, vous tenez à l'œil les nuages qui arrivent. Vous anticipez un mauvais moment à passer mais vous pensez pouvoir atteindre le port dans les temps. Et sommes toute pour le moment c'est plutôt calme avant la tempête.

Une priorité : prendre visiblement le cap le plus court pour rentrer au port... en jeu apaisé l'équipage, non par des discours mais des actes!

Inquiète, certains insoucians, d'autres méfiants : l'équipe est loin d'être ici le point fort. Il faut maintenant passer à l'action, confirmer que quelqu'un pilote le vaisseau. Un travail sur le leadership est, ici, essentiel.

Vous avez suffisamment de moyens et un peu de temps : tant mieux ! Ne tardez cependant pas.

Publier une vision et un plan d'action volontaire. Vos ambitions sont raisonnables et il s'agit essentiellement d'améliorer ce qui existe. C'est sensé et prudent mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ?

On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez si un changement plus organisé, plus global ne serait pas plus approprié en fin de compte.

Sinon, dites-vous aussi que, si à chaque jour suffit sa peine, vous entrez surtout dans une longue logique d'amélioration continue... améliorer ce qui existe c'est aussi se rendre compte que, demain, les besoins seront encore différents !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■■ - Ressources ■□ - Effort □□ .

Vous semblez interagir dans un système en contraction. La densité de cette configuration ira en s'alourdissant : il faut donc être modeste quand vous parlerez de «stratégie» ! Votre structure équilibrée est aussi soucieuse de conserver cet équilibre. Notons enfin que, malheureusement, cette configuration évolue lentement. Si vous voulez accélérer le rythme, il faudra aller chercher l'énergie essentiellement dans des synergies avec l'environnement. Et il y a assez peu d'opportunités dans votre environnement.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système équilibré placé devant des défis mais potentiellement capable de les relever.** C'est le « potentiellement » qui est à travailler... Votre système a besoin de résultats tangibles pour y croire. Équilibré, il va demander à être sensibilisé plus fortement que vous ne le pensez sans doute. Le changement va vous demander une réelle énergie et des ressources conséquentes. Prenez l'initiative – pour l'avenir - de commencer à compter. L'investissement doit en valoir la chandelle.
- Inertie forte à totale : un débat de fond sur la survie de la structure telle qu'elle est aujourd'hui s'impose.** Cela va mal depuis trop longtemps, et rien ne semble pouvoir changer. L'inertie de cette organisation est maximale. Ici il va falloir retourner la tendance. **Votre priorité n°1** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation sur la volonté et les conditions de survie. Repasser un pacte de mobilisation générale pour l'avenir.
- Des ressources mal valorisées : calmez le jeu.** Mettre les uns et les autres autour de la table vaut ici la peine car des ressources existent mais elles sont aujourd'hui mal exploitées. **Votre priorité n°2** : clarifier les rôles, renforcer l'équipe, apaiser les méfiances ou les tensions. Un travail de réflexion commune sur les priorités et les moyens à y affecter est ici crucial.

- **Effort faible à fournir : vous avez décidé de faire peu mais bien.**
 A vous de savoir si cela est suffisant. Une chose est sûre : les besoins en énergie, en moyens et en mobilisation sont raisonnés et raisonnables. **Votre priorité n°3** : vérifier que le projet étudié est suffisant. Une phase de réflexion s'impose sans doute.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 53 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

Diagnostic 54 : dégâts sur un petit voilier pris dans la tempête

→ Les symptômes

Votre configuration ressemble à un petit voilier et son équipage inquiet devant une voile arrachée en plein début de tempête.

L'environnement vous est devenu défavorable. Il faut donc rentrer rapidement au port. Finie la promenade entre amis : il va falloir vous concentrer et regrouper toute votre énergie sur ce trajet du retour au calme.

Vous voici déjà avec des contraintes ou du moins des contingences urgentes à tenir à l'œil. Heureusement, la situation actuelle semble plutôt stable : le matériel semble tenir !

Il vous faudra pourtant beaucoup d'énergie pour faire bouger les choses : une ambition, un cap clair. Il faut donner confiance à l'équipage en manœuvrant rapidement vers le bon cap.

Avancez rapidement, vous avez besoin d'une priorité, dégagez une vision stratégique claire, liée aux « réparations » à faire dans l'urgence.

Rien de critique pour le moment mais la situation peut encore se dégrader et la voile est loin d'être votre métier principal... un discours clair, apaisant et précis serait donc utile. Car, côté équipage, vous allez vivre de grands moments ! Inquiète, méfiante, l'équipe est loin d'être le point fort.

Il faut maintenant passer à l'action et démontrer que quelqu'un pilote le vaisseau. Un travail sur le leadership et la visibilité, la lisibilité de l'action est, ici, plus qu'utile. Vous avez suffisamment de moyens... tant mieux ! Mais ne croyez pas avoir autant de temps.

La menace de se retrouver en pleine tempête avec un navire plus fragile que l'on ne pensait ne devrait rien n'avoir de réjouissant pour vos équipes.

Vous devez changez de cap. Ménager le matériel. Faites le sans paniquer, sans geste brusque mais aussi sans perdre votre temps ...

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■■ - Ressources ■□ - Effort □■.

Vous semblez interagir dans un système en contraction. La densité de cette configuration ira en s'alourdissant, il faut donc être modeste quand vous parlerez de "démarche". Votre structure est encore équilibrée et elle est soucieuse de préserver cet équilibre. Elle présente un fonctionnement régulier mais, attention, cette impression de fonctionnement normal est essentiellement due à certains sous-systèmes qui pallient activement à un manque de mobilisation générale.

→ Prescriptions à réfléchir

- Calmez l'équipage, acceptez que le système est peu disponible, redimensionnez ses ambitions.** Votre système est peu disponible pour le changement. Il va falloir investir massivement pour mettre en œuvre une démarche de changement. Il convient donc sans doute de réfléchir dès maintenant à redimensionner cette démarche ou à changer plus radicalement la structure du système d'organisation. Un leadership plus clair s'impose. Un travail de dialogue clairement constructif est essentiel pour l'avenir. Ceci dit, prenez l'initiative – dès maintenant – avant d'investir, de bien réfléchir à vos enjeux et de mieux cibler vos efforts.
- Inertie forte à totale : un débat de fond sur la survie de la structure telle qu'elle est aujourd'hui s'impose.** Cela va mal depuis trop longtemps, et rien ne semble pouvoir changer. L'inertie de cette organisation est maximale. Ici il va falloir retourner la tendance. **Votre priorité n°1** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation sur la volonté et les conditions de survie. Repasser un pacte de mobilisation générale pour l'avenir.
- Des ressources mal valorisées : calmez le jeu.** Mettre les uns et les autres autour de la table vaut ici la peine car des ressources existent mais elles sont aujourd'hui mal exploitées. **Votre priorité n°2** : clarifier les rôles, renforcer

l'équipe, apaiser les méfiances ou les tensions. Un travail de réflexion commune sur les priorités et les moyens à y affecter est ici crucial.

- **Ambitions prudentes : il faudra tenir dans la durée, un bon pilotage s'impose.** Vous souhaitez introduire un véritable changement mais vous donnez le temps de mener à bien ce projet. Vous aurez pourtant besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort mesuré mais réel. Autant s'organiser dès maintenant, créer un comité de pilotage et répartir le travail entre les équipes et dans la durée. Une équipe de pilotage soudée sera utile dans la durée. **Votre priorité n°3** : créer un solide comité de pilotage et passer en mode projet.

Formulation Diagnostic 54 = ❶❷❸❹❺❻

Diagnostic 55 : En canot à moteur alors que le vent se lève

→ Les symptômes

Votre configuration fait penser à un canot à moteur en pleine baie alors que le ciel s'assombrit rapidement et que le vent se lève.

Pilote agile, vous décidez de mettre votre équipage, et surtout votre canot, à l'abri au port le plus proche.

La mer devient agitée et, indiscutablement, l'environnement vous est de plus en plus défavorable.

Redoublez d'attention dans vos manœuvres et orientez bien chaque décision sur la direction des vagues qui deviennent un peu plus importantes. C'est le moment de sortir votre stratégie.

Et même si la situation actuelle semble plutôt stable, sachez que cela ne durera pas !

Dans cette configuration, une des particularités est, sans doute, que vous semblez quasiment seul à bord. L'équipage n'a pas grand-chose à faire dans un canot à moteur... à part jouer les spectateurs inquiets. Et c'est peut être mieux ainsi car, côté équipage, vous allez vivre tous ensemble de grands moments ! Inquiète, méfiante, l'équipe à bord est loin d'être - dans votre configuration - le point fort. Il faut maintenant passer à l'action, montrer que quelqu'un pilote le canot. Un travail sur le leadership et la visibilité des décisions prises est nécessaire.

Côté positif, vous avez suffisamment de moyens pour amorcer le changement à faire. C'est quand on est riche qu'il vaut mieux commencer à compter. Gérez strictement les moyens dès le premier jour.

Prenez le chemin le plus court, les voies les plus directes, la démarche la plus simple possible ! Puis, surtout, foncez ! Le temps vous est quand même compté. Même si les changements en cours ou projetés sont, somme toute, modestes et qu'il s'agit surtout d'améliorer ce qui existe... C'est raisonnable et prudent d'avoir une ambition modérée pour le moment mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez si un changement plus organisé, plus global, ne serait pas plus approprié en fin de compte ?

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■■ - Ressources ■□ - Effort ■□ .

Vous semblez interagir dans un système en contraction. La densité de cette configuration ira en s'alourdissant : il faut donc être modeste quand vous parlerez de «stratégie» ! Votre structure est encore équilibrée mais votre équipe est très soucieuse de maintenir cet équilibre. Et, bien que vous présentiez un fonctionnement régulier, soyez lucide, c'est essentiellement grâce à certains sous-systèmes qui pallient, depuis un certain temps, à un manque plus général de mobilisation.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système peu disponible, une équipe inquiète, une ambition à redimensionner.** Votre système est peu disponible pour le changement. Il va falloir investir massivement pour mettre en œuvre une démarche de changement. Il convient sans doute de réfléchir dès maintenant à redimensionner cette démarche ou à changer plus radicalement la structure du système d'organisation. Prenez l'initiative – pour l'avenir – avant d'investir, de bien réfléchir à vos enjeux et de mieux cibler vos efforts. Redimensionnez votre périmètre. Remettez les acteurs principaux autour de la table.
- Inertie forte à totale : un débat de fond sur la survie de la structure telle qu'elle est aujourd'hui s'impose.** Cela va mal depuis trop longtemps, et rien ne semble pouvoir changer. L'inertie de cette organisation est maximale. Ici il va falloir retourner la tendance. **Votre priorité n°1** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation sur la volonté et les conditions de survie. Repasser un pacte de mobilisation générale pour l'avenir.
- Des ressources mal valorisées : calmez le jeu.** Mettre les uns et les autres autour de la table vaut ici la peine car des ressources existent mais elles sont aujourd'hui mal exploitées. **Votre priorité n°2** : clarifier les rôles, renforcer l'équipe, apaiser les méfiances ou les tensions. Un travail de réflexion commune sur les priorités et les moyens à y affecter est ici crucial.

- **Vite et bien : il va falloir mobiliser rapidement.** Ici vous voulez des ajustements mais vous les souhaitez rapidement. Vous aurez besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort réel même s'il reste mesuré. Une campagne de mobilisation et un planning serré vous seront utiles. **Votre priorité n°3** : passer à la distribution de l'action rapide.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 55 = ❶❷❸❹❺❻

Diagnostic 56 : un hors-bord par mer très agitée

→ Les symptômes

Vous aimez les sensations fortes, vous avez la configuration qu'il vous faut !

Votre système d'organisation fait penser à un gros hors-bord fonçant et faisant de brusques manœuvres par une mer très agitée : environnement défavorable, peu de perspectives de retour au beau fixe à court terme, un équipage aux "abonnés absents" qui trouve juste la force de se tenir au bastingage en ronchonnant sur le manque de confort de la promenade... Vous devez être comblé !

Vous voulez passer pour un capitaine adroit qui maîtrise bien la situation. Etes-vous sûr que, de l'extérieur, ce soit la même image qui transparaît ?

Est-ce le bon moment pour sortir une « stratégie » ?

Et si vous calmez le jeu avant. Une fois rentré au port, bien au chaud, l'équipage vous écouterait autrement...

Vous avez beau avoir les moyens décider rapidement, de tenir cette dynamique folle, secouée et sans direction bien claire pendant un certain temps... mais, en fait, que construisez-vous vraiment et pourquoi vous exposez-vous personnellement aussi fort ?

Côté positif, le contexte général vous incite avec vos partenaires plutôt à bouger, à vous mobiliser. Bien sûr, certains d'entre vous, préfèrent naviguer en eaux plus calmes. Ici, il sera utile de mettre en place un comité ou un dialogue de pilotage avec un ou plusieurs alliés objectifs. Un travail sur le leadership et les effets de volonté bien affirmée ne sont plus suffisants ! Trop de leadership masque l'absence de véritables

démarches construites. L'équipage voudrait vous voir prendre un cap et le tenir un certain temps.

Calmer le jeu et créer de la visibilité peuvent être des leitmotivs si vous souhaitez vraiment avancer rapidement vers de vrais changements. Votre équipe a un réel potentiel mais prenez le temps de remettre chacun sur son siège confortable, de tracer une route et d'accepter un rythme plus touristique... Finalement vous conduisez des amis en promenade avec votre hors-bord, vous n'êtes pas dans une compétition internationale de "Inboard"...

→ Configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■■ - Ressources ■□ - Effort ■■.

Vous semblez interagir dans un système en contraction. La densité de cette configuration ira en s'alourdissant : il faut donc être modeste quand vous parlerez de "stratégie" ! Votre structure est encore équilibrée et très soucieuse de conserver cet équilibre, ce que la dynamique actuelle, très rapide, menace directement. Il faut calmer le jeu. L'équipe a besoin de résultats rapides (boucles très courtes de production, de régulation et d'évaluation).

→ Prescriptions à réfléchir

- Système lourd, un management peu adapté, concentrez-vous à la fois sur les priorités à courts termes et sur le redimensionnement de ce système.** Votre équipage est quasi dans l'impossibilité de bouger par lui-même. Sans investissements massifs nouveaux ou venant de l'extérieur, il vous sera très difficile de mettre en œuvre vos priorités de management. Il faut ici changer de discours, revoir vos ambitions et rendre confiance aux uns et aux autres face aux défis les plus immédiats. L'avenir de votre organisation passe de toute façon par une redéfinition de ses missions et de son périmètre d'action. C'est le moment, d'apportez des modifications visibles à votre style de management. Vous avez sans doute une part de responsabilité dans la situation actuelle et de toute façon, l'exemplarité est ce qui vous coûtera le moins cher comme moyen d'action...
- Inertie forte à totale : un débat de fond sur la survie de la structure telle qu'elle est aujourd'hui s'impose.** Cela va mal depuis trop longtemps, et rien ne semble pouvoir changer. L'inertie de cette organisation est maximale. Ici il va falloir retourner la tendance. **Votre priorité n°1** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation sur la volonté et les conditions de survie. Repasser un pacte de mobilisation générale pour l'avenir.
- Des ressources mal valorisées : calmez le jeu.** Mettre les uns et les autres autour de la table vaut ici la peine car des ressources existent mais elles sont aujourd'hui mal exploitées. **Votre priorité n°2** : clarifier les rôles, renforcer

l'équipe, apaiser les méfiances ou les tensions. Un travail de réflexion commune sur les priorités et les moyens à y affecter est ici crucial.

- **Changement massif et rapide : changer de système.** C'est quasiment de la gestion de crise qu'il vous faut. Plus vous voudrez aller vite et plus la communication sera essentielle. **Votre priorité n°3** : forgez un discours efficace et appuyez-vous sur l'environnement, ses contraintes mais aussi et surtout ses moyens. Vous aurez besoin d'apports d'énergie, d'idées, de moyens, d'innovations et de ressources extérieures.

Formulation Diagnostic 56 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

Diagnostic 57 : bateau de pêche par mer très agitée

→ Les symptômes

Votre configuration fait penser à un équipage de pêcheurs qui poursuit courageusement son travail par mer forte juste avant la tempête.

Capitaine expérimenté, vous maîtrisez la situation mais votre navire n'est plus de prime jeunesse et l'environnement vous est de plus en plus défavorable.

Il est temps - même si le travail ne manque pas - de penser à rentrer au port ; Vous risquez de ne plus pouvoir travailler convenablement dans la période qui vient, d'autant que rien ne permet de penser qu'un changement de temps radical pourrait vous bénéficier.

Cap direct vers le port, ce sera l'occasion de ranger un peu le bateau et aussi de parler avec l'équipage. C'est le moment de concevoir ensemble une stratégie vraiment réfléchie et partagée.

Prenez le temps de regarder ensemble la carte et de tracer une route efficace. Les intelligences sont disponibles, reste à les mobiliser. Réflexion d'autant plus importante que, côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère brillant ! Il va même falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout.

Reste aussi à aller plaider votre cause chez d'autres partenaires plus fortunés et votre capacité à construire un discours efficace sera essentielle.

Vous avez donc raison de prendre votre temps. Vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours et d'associer votre équipe au pilotage de la future démarche. Vous voulez ou devez

surtout améliorer ce qui existe. C'est raisonnable et prudent de réduire l'ampleur du changement mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez dans votre cas si un changement plus organisé, plus global ne serait pas plus approprié en fin de compte. Sinon, dites-vous aussi que, si à chaque jour suffit sa peine, vous entrez surtout dans une longue logique d'amélioration continue... améliorer ce qui existe, c'est aussi se rendre compte que demain les besoins seront encore différents !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■■ - Ressources □■ - Effort □□.

Vous semblez interagir dans un système en contraction. La densité de cette configuration ira en s'alourdissant : il faut donc être modeste quand vous parlerez de "stratégie" ! Votre structure encore équilibrée est cependant soucieuse de préserver sa particularité et cet équilibre. Vous êtes surtout dans une configuration qui évolue et évoluera lentement. Si vous voulez accélérer le rythme, il faudra aller chercher l'énergie essentiellement dans des synergies avec l'environnement.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système équilibré, dans une passe difficile mais à piloter sans sur-réagir.** Votre système a besoin de résultats tangibles. Équilibré, il va sans doute demander à être sensibilisé plus fortement que vous ne le pensez sans doute. Avancez prudemment. Le changement va vous demander une réelle énergie et des ressources conséquentes. La situation demande en tout cas une mobilisation plus importante. Prenez l'initiative – pour l'avenir - de commencer à compter. L'investissement doit en valoir la chandelle. Avancer à petits pas peut se justifier dans une telle configuration.
- Inertie forte à totale : un débat de fond sur la survie de la structure telle qu'elle est aujourd'hui s'impose.** Cela va mal depuis trop longtemps, et rien ne semble pouvoir changer. L'inertie de cette organisation est maximale. Ici il va falloir retourner la tendance. **Votre priorité n°1** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation sur la volonté et les conditions de survie. Repasser un pacte de mobilisation générale pour l'avenir.
- Système en perte de moyens : mettez en œuvre rapidement les moyens existants.** Vous avez encore les moyens d'agir mais plus vous attendez et plus la situation risque de se dégrader. **Votre priorité n°2** : passer à l'action et viser

des chantiers légers et relativement peu coûteux (ayez dès maintenant le souci de l'économie de moyens).

- **Effort faible à fournir : vous avez décidé de faire peu mais bien.**
A vous de savoir si cela est suffisant. Une chose est sûre : les besoins en énergie, en moyens et en mobilisation sont raisonnés et raisonnables. **Votre priorité n°3** : vérifier que le projet étudié est suffisant. Une phase de réflexion s'impose sans doute.

Formulation de cette variante du Diagnostic système

Diagnostic 57 = ❶❷❸❹❺❻

Diagnostic 58 : un solide cargo sous la mousson

→ Les symptômes

Votre configuration fait penser à un solide cargo pris sous la mousson en plein océan indien.

Environnement défavorable, mer forte, pas d'amélioration en vue mais rien, cependant, d'exceptionnel. Vous en avez vu d'autres !

Si les évènements actuels ne justifient sans doute pas d'un travail réellement stratégique, reprendre un cap clair intéresse de toute façon l'équipage.

Tenez le cap à l'œil : rien de facile en pleine mer quand le temps est instable.

Heureusement l'équipage tient la route ! Mais une question cependant traîne dans les esprits. Elle porte directement sur la survie, à terme, de votre ligne commerciale elle-même.

Cela va être dur de mobiliser l'équipage en dehors du travail quotidien déjà prenant. Le capitaine c'est vous mais prenez le temps de regarder avec vos sous-officiers la carte et les comptes et de tracer une route peut-être plus efficace. Les intelligences sont disponibles, reste à les mobiliser. Réflexion d'autant plus importante que, côté ressources et moyens d'action, ce n'est, en effet guère, brillant ! Il va même falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout.

Reste aussi à aller plaider votre cause chez d'autres partenaires plus fortunés et votre capacité à construire un discours efficace va être essentielle.

Vous avez raison, en tout cas, de prendre votre temps. Vous vous donnez ainsi la possibilité de réfléchir, d'adapter vos discours et d'associer votre équipe à la réflexion. Vous voulez du vrai changement. Vous êtes prêt à quitter l'univers connu pour quelque chose de réellement neuf. Allez-y... ce qu'il vous faut, ce sont essentiellement des sponsors et des clients finaux contents !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■■ - Ressources □■ - Effort □■.
--

Vous semblez interagir dans un système en contraction. La densité de cette configuration ira en s'alourdissant : il faut donc être modeste quand vous parlerez de «stratégie» ! Votre structure est encore équilibrée mais l'équipe est soucieuse de conserver cet équilibre. Et, même si vous présentez un fonctionnement régulier, soyez lucide, c'est essentiellement parce certains sous-systèmes pallient à un manque possible de mobilisation générale.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système peu disponible, des compétences, peu de moyens : il vous faut des perspectives plus que des ambitions.** Votre système est peu disponible pour le changement. Si vous avez des ambitions, il va falloir investir massivement pour mettre en œuvre une démarche de changement. Il convient donc de réfléchir dès maintenant à redimensionner vos ambitions, cette démarche de changement. Une perspective quant à l'avenir peut suffire à votre équipage. Prenez en tout cas l'initiative – pour l'avenir – avant d'investir, de bien réfléchir à vos enjeux et de mieux cibler vos efforts.
- Inertie forte à totale : un débat de fond sur la survie de la structure telle qu'elle est aujourd'hui s'impose.** Cela va mal depuis trop longtemps, et rien ne semble pouvoir changer. L'inertie de cette organisation est maximale. Ici il va falloir retourner la tendance. **Votre priorité n°1** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation sur la volonté et les conditions de survie. Repasser un pacte de mobilisation générale pour l'avenir.

- **Système en perte de moyens : mettez en œuvre rapidement les moyens existants.** Vous avez encore les moyens d'agir mais plus vous attendez et plus la situation risque de se dégrader. **Votre priorité n°2** : passer à l'action et viser des chantiers légers et relativement peu coûteux (ayez dès maintenant le souci de l'économie de moyens).
- **Ambitions prudentes : il faudra tenir dans la durée, un bon pilotage s'impose.** Vous souhaitez introduire un véritable changement mais vous vous donnez le temps de mener à bien ce projet. Vous aurez pourtant besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort mesuré mais réel. Autant s'organiser dès maintenant, créer un comité de pilotage et répartir le travail entre les équipes et dans la durée. Une équipe de pilotage soudée sera utile dans la durée. **Votre priorité n°3** : créer un solide comité de pilotage et passer en mode projet.

Formulation Diagnostic 58 = ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

Diagnostic 59 : ferry-boat qui arrive par mer forte

→ Les symptômes

Votre configuration fait penser à un ferry-boat qui arrive à son port par mer forte.

L'équipage est attentif. Il s'agit d'apponter calmement et sans secousse pour les passagers et les voitures à bord. Vous donnez des ordres rapides pour faire de petits mouvements d'ajustement mais les chocs sont inévitables. Il est temps d'informer les passagers qu'il convient quand même de s'asseoir et de prendre quelques précautions. L'information dans votre configuration va être stratégique. Comment se préparer sans affoler... Si vous lancez une démarche stratégique, veillez tout particulièrement à ce que toute l'équipe soit efficacement et très régulièrement informée.

L'environnement vous est défavorable avec son lot de contraintes à tenir à l'œil. Lancer une démarche stratégique est donc un peu à contrecourant car même l'équipage est un peu inquiet, il préférerait sans doute fermer les yeux sur les premiers signaux embarrassants. Gérez d'abord les urgences puis votre démarche stratégique et donnez-lui de l'ampleur : derrière les urgences du moment existent de vraies inquiétudes quant à l'avenir ! Côté positif, le contexte général incite plutôt vos partenaires à bouger. Certains d'entre vous, préfèrent naviguer en eaux plus calmes, mais les évolutions de fond sont ce qu'elles sont. Dans ce travail de définition de votre démarche, comptez

aussi sur l'équipage : il tient la route ! Prenez donc le temps de regarder ensemble la carte et de tracer une route efficace pour votre avenir. Les intelligences sont disponibles, reste à les mobiliser ; Une mobilisation d'autant plus importante que côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère brillant ! Il va même falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout. Reste aussi à aller plaider sa cause chez d'autres partenaires plus fortunés et votre capacité à construire un discours efficace sera essentielle. Vous avez raison de vouloir avancer vite et de vous limiter dans un premier temps à améliorer ce qui existe. C'est raisonnable et prudent mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez dans votre cas si un changement plus organisé, plus global ne serait pas plus approprié, en fin de compte. Sinon, dites-vous aussi que si, à chaque jour suffit sa peine, vous entrez surtout dans une longue logique d'amélioration continue... améliorer ce qui existe c'est aussi se rendre compte que, demain, les besoins seront encore différents !

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■■ - Ressources □■ - Effort ■□ .

Vous semblez interagir dans un système en contraction. La densité de cette configuration ira en s'alourdissant : il faut donc être modeste quand vous parlerez de «stratégie» ! Votre structure bien équilibrée est cependant soucieuse de cet équilibre. Enfin, si vous présentez un fonctionnement régulier, sachez qu'il est dû essentiellement à certains sous-systèmes qui pallient depuis un certain temps à un manque général de mobilisation.

→ Prescriptions à réfléchir

- **Système peu disponible, avec des compétences bridées par l'urgence.** Votre système est peu disponible pour le changement. Il va falloir investir massivement pour mettre en œuvre une démarche de management digne de ce nom. Il convient donc de réfléchir dès maintenant à redimensionner cette démarche ou à changer plus radicalement la structure du système d'organisation. Prenez l'initiative – pour l'avenir – avant d'investir, de bien réfléchir à vos enjeux et de mieux cibler vos efforts.
- **Inertie forte à totale : un débat de fond sur la survie de la structure telle qu'elle est aujourd'hui s'impose.** Cela va mal depuis trop longtemps, et rien ne semble pouvoir changer. L'inertie de cette organisation est maximale. Ici il va falloir retourner la tendance. **Votre priorité n°1** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation sur la volonté et les conditions de survie. Repasser un pacte de mobilisation générale pour l'avenir.

- **Système en perte de moyens : mettez en œuvre rapidement les moyens existants.** Vous avez encore les moyens d'agir mais plus vous attendez et plus la situation risque de se dégrader. **Votre priorité n°2** : passer à l'action et viser des chantiers légers et relativement peu coûteux (ayez dès maintenant le souci de l'économie de moyens).
- **Vite et bien : il va falloir mobiliser rapidement.** Ici vous voulez des ajustements mais vous les souhaitez rapidement. Vous aurez besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort réel même s'il reste mesuré. Une campagne de mobilisation et un planning serré vous seront utiles. **Votre priorité n°3** : passer à la distribution de l'action rapide.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 59 = ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

Diagnostic 60 : un brise-glace par mer houleuse

→ Les symptômes

Votre configuration fait penser à un brise-glace malmené par une mer particulièrement houleuse. Gros potentiel d'action et mauvais moment à passer ! Une puissance bien inutile. Une taille trop petite pour se moquer de ce passage houleux. Il faut conserver l'œil sur le tableau de bord. Vous avez la puissance mais le bateau n'est pas tout neuf et c'est loin d'être aussi stable qu'un pétrolier...

Si l'équipage fait confiance à la solidité du bateau qu'il juge à toute épreuve, il ne peut s'empêcher d'être étonné par les actuels remous. L'environnement vous est réellement défavorable. Et cela pourrait durer. L'équipage, expérimenté à travailler sur la glace, va devoir faire face. Le cœur du métier n'a plus la même utilité : l'habilité à piloter, à réagir, à se coordonner vont être particulièrement utiles pour s'en sortir sans dégât. Pour le moment vous êtes plus sur un banal petit remorqueur que sur un terrible brise-glace...

C'est le moment de sortir une stratégie très concrète à trois ans.

Puis alignez-vous sur la direction des vagues. Pilotez à vue. Gérez les urgences. Ce n'est, sans doute, pas le bon moment pour réunir l'équipage dans le carré des officiers et faire des grands discours. Gérez ce qui peut l'être avec un plan d'action immédiat. Optez pour une démarche de management plus construite... Vous prendrez le temps, plus tard, de regarder ensemble la carte : d'abord, faire le gros dos et

attendre que la phase actuelle passe. D'autant que, dans votre cas, côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère brillant ! Il va même falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout. Car la question de fond est bien : utilise-t-on aujourd'hui votre brise-glace pour ce à quoi il est destiné, c'est-à-dire briser la glace et ouvrir de nouveaux chenaux à la circulation ?

Vous auriez raison de "secouer le cocotier" tant que vous y êtes et de penser à de vrais changements. Si vous êtes prêt à quitter l'univers connu pour quelque chose de réellement neuf votre configuration vous y pousse rapidement et sûrement. Vous avez encore un peu de temps devant vous si vous gérez bien les urgences. Le vrai challenge est d'accepter de réfléchir suffisamment et ensemble à qui vous êtes et ce que vous voulez devenir. Des questions qui n'ont plus rien à voir avec le contexte purement actuel...

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■■ - Ressources □■ - Effort ■■.

Vous semblez interagir dans un système en contraction. La densité de cette configuration ira en s'alourdissant : il faut donc être modeste quand vous parlerez de «stratégie» ! Votre structure, encore équilibrée et très rigide, semble faite pour la spécialisation. L'équipe est d'ailleurs soucieuse de conserver sa spécificité et cet équilibre global de fonctionnement. Agile et trop rapide pour gérer le quotidien du métier, tout autre changement va demander un leadership plus fort pour concentrer les énergies.

→ Prescriptions à réfléchir

- Système lourd, une réaction rapide, une marge de manœuvre très étroite.** Votre système est quasi dans l'impossibilité de bouger par lui-même. Sans investissements massifs nouveaux ou venant de l'extérieur, il vous sera très difficile de mettre en œuvre vos priorités de management. Il faut ici changer de discours, d'ambition. Remobiliser les uns et les autres face à un challenge déterminant pour l'avenir de votre organisation va surtout demander plus de travail en équipe. C'est le moment ou jamais, si le jeu en vaut la chandelle, d'apprendre à se mobiliser à plusieurs.
- Inertie forte à totale : un débat de fond sur la survie de la structure telle qu'elle est aujourd'hui s'impose.** Cela va mal depuis trop longtemps, et rien ne semble pouvoir changer. L'inertie de cette organisation est maximale. Ici il va

falloir retourner la tendance. **Votre priorité n°1** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation sur la volonté et les conditions de survie. Repasser un pacte de mobilisation générale pour l'avenir.

- **Système en perte de moyens : mettez en œuvre rapidement les moyens existants.** Vous avez encore les moyens d'agir mais plus vous attendez et plus la situation risque de se dégrader. **Votre priorité n°2** : passer à l'action et viser des chantiers légers et relativement peu coûteux (ayez dès maintenant le souci de l'économie de moyens).
- **Changement massif et rapide : changer de système.** C'est quasiment de la gestion de crise qu'il vous faut. Plus vous voudrez aller vite et plus la communication sera essentielle. Dans votre cas l'effort sera considérable et il vous faudra sans doute de l'aide extérieure, des renforts. **Votre priorité n°3** : forgez un discours efficace et appuyez-vous sur l'environnement, ses contraintes mais aussi et surtout ses moyens. Vous aurez besoin d'apports d'énergie, d'idées, de moyens, d'innovations et de ressources extérieures.

Formulation Diagnostic 60 = ❶❷❸❹❺❻.

Diagnostic 61 : trois-mâts, voiles dehors par gros temps

→ Les symptômes

Votre configuration fait penser à un superbe trois-mâts, toutes voiles dehors, surfant sur une mer agitée.

Un potentiel, une force impressionnante par temps difficile !

Skipper adroit et expérimenté, vous vous trouvez devant l'obligation de changer de cap pour limiter les dégâts et les chocs portés à une structure qui n'est plus toute jeune.

L'environnement vous est défavorable : rien ne laisse présager un retour au beau temps à brève échéance. Vous en tirez prudemment les conséquences !

C'est le moment de publier votre stratégie. Attention cependant : un changement de cap rapide ne vous fait pas peur car votre équipage tient la route et vous avez suffisamment de moyens pour faire face.

Simplement, vous avez raison de vous donner le temps de faire une manœuvre sans forcer sur la structure. Vous laissez ainsi l'équipage prendre sa part du travail sans courir.

Vous donnez des mouvements raisonnables à la barre et vous voulez essentiellement améliorer ce qui existe. C'est prudent mais êtes-vous sûr que ce sera suffisant ? On ne franchit pas vivant un ravin par petits pas... vérifiez si un changement plus organisé, plus global ne serait pas plus approprié.

La tempête qui suivra, peut-être, cette dégradation de l'environnement demande d'aller plus vite et plus directement dans une zone protégée. Une fois le changement de cap fait avec votre plan d'action immédiat, prenez le temps de jauger, avec votre équipage, la détérioration réelle de la situation et tenez-vous prêt, dans un deuxième temps, pour une démarche plus importante de changement.

→ Configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■■ - Ressources □□ - Effort □□.

Vous semblez interagir dans un système en contraction. La densité de cette configuration ira en s'alourdisant : il faut donc être modeste quand vous parlerez de «stratégie» ! Votre structure encore solide, voire très stable, peut en tout cas mobiliser un solide potentiel d'action sur la durée. Très rapide, la dynamique qui vous entraîne va demander un leadership fort pour concentrer des énergies vite mobilisables mais aussi très disparates et ayant besoin d'une bonne coordination et de résultats rapides (boucles très courtes de production, de régulation et d'évaluation).

→ Prescriptions à réfléchir

- **Système disponible, très haut potentiel, une réactivité à surmultiplier.** Votre système d'organisation est disponible pour le changement mais trop lent pour les défis futurs. De l'agilité à tous les étages c'est le défi à poser à toutes vos équipes. Vous avez de la compétence, vous avez du potentiel, il faut travailler simplement sur des cycles, des projets, des résultats plus courts, plus rapides à atteindre. Une vision motivante, un discours d'impulsion devrait lancer la machine. Il faudra ici investir de nouvelles ressources mais surtout valoriser le dialogue en équipe. Prenez simplement le temps - plus durablement - de mettre

en place des moyens de communication encore plus efficaces et renforcez encore, dans votre organisation, une culture de l'efficace, une culture plus sensible aux facteurs économiques.

- **Inertie forte à totale : un débat de fond sur la survie de la structure telle qu'elle est aujourd'hui s'impose.** Cela va mal depuis trop longtemps, et rien ne semble pouvoir changer. L'inertie de cette organisation est maximale. Ici il va falloir retourner la tendance. **Votre priorité n°1** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation sur la volonté et les conditions de survie. Repasser un pacte de mobilisation générale pour l'avenir.
- **Système resourcé : mettez en œuvre ce potentiel réel.** Vous avez les moyens en interne de changer. **Votre priorité n°2** : précisez dans vos discours les enjeux et les finalités liés à une vision enthousiasmante. Le but : mettre les énergies existantes au travail vers une finalité commune.
- **Effort faible à fournir : vous avez décidé de faire peu mais bien.** A vous de savoir si cela est suffisant. Une chose est sûre : les besoins en énergie, en moyens et en mobilisation sont raisonnés et raisonnables. **Votre priorité n°3** : vérifier que le projet étudié est suffisant. Une phase de réflexion s'impose sans doute.

Formulation Diagnostic 61 = ①②③④⑤⑥ .

Diagnostic 62 : une régata par mer agitée

→ Les symptômes

Votre configuration fait penser à un petit équipage sur un voilier qui se retrouve dans une mer forte à très agitée en pleine régata.

Pris par la concurrence, dans un environnement soudain moins favorable, il faut redoubler d'agilité pour barrer votre petite embarcation.

Côté positif, le climat général incite tous vos partenaires et concurrents à réagir, à bouger, à se mobiliser. Bien sûr, certains d'entre vous, préfèrent naviguer en eaux plus calmes. Mais, ici, vous pouvez encore être dans le peloton de tête. Et si rien ne laisse présager un retour rapide au calme, la situation actuelle semble plutôt stable. L'équipage tient la route. Concertez-vous rapidement sur la route qui vous semble la plus efficace.

C'est le moment de dégager à la fois une nouvelle vision stratégique, un plan stratégique avec des contributions ambitieuses et une démarche managériale exemplaire.

Les intelligences sont disponibles, reste à les mobiliser. Vous avez suffisamment de compétence et de moyens. Tant mieux. Prenez le cap tout de suite. Vous vouliez y aller doucement. Le vent fort ne vous laissera pas choisir le rythme. Fixez-vous un cap et lancez sans perdre de temps votre démarche.

Gardez simplement l'œil rivé sur vos concurrents directs. Vous voulez du vrai changement de cap. Vous allez être servi par les évènements...

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■■ - Ressources □□ - Effort □■.

Vous semblez interagir dans un système en contraction. La densité de cette configuration ira en s'alourdissant : il faut donc être modeste quand vous parlerez de «stratégie» ! Votre structure est encore solide voire très stable. A bord, on peut mobiliser un réel potentiel d'action même sur la durée. Il est temps de réagir vite car si vous semblez présenter un fonctionnement encore régulier c'est, essentiellement, parce que certains sous-systèmes pallient à un manque général de mobilisation.

→ Prescriptions à réfléchir

- **Système équilibré, bon potentiel mais crise certaine à traverser. Le long terme mobilise plus que les urgences...** commencez par être plus réactif encore dans le traitement des urgences actuelles. L'environnement n'est pas qu'une contrainte, c'est aussi une multitude d'opportunités. Votre système a besoin de résultats tangibles. Equilibré, il va demander à être sensibilisé plus fortement que vous ne le pensez sans doute. Le changement va vous demander une réelle énergie et des ressources conséquentes. Prenez l'initiative – pour l'avenir - de commencer à compter. L'investissement doit en valoir la chandelle.
- **Inertie forte à totale : un débat de fond sur le devenir de la structure telle qu'elle est aujourd'hui s'impose.** Cela va mal depuis trop longtemps, et rien ne semble pouvoir changer. L'inertie de cette organisation est maximale. Ici il va falloir retourner la tendance. **Votre priorité n°1** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation sur la volonté et les conditions de survie. Repasser un pacte de mobilisation générale pour l'avenir.
- **Système ressourcé : mettez en œuvre ce potentiel réel.** Vous avez les moyens en interne de changer. **Votre priorité n°2** : précisez dans vos discours les enjeux et les finalités liés à une vision enthousiasmante. Le but : mettre les énergies existantes au travail vers une finalité commune.

- **Ambitions prudentes : il faudra tenir dans la durée, un bon pilotage s'impose.** Vous souhaitez introduire un véritable changement mais vous vous donnez le temps de mener à bien ce projet. Vous aurez pourtant besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort mesuré mais réel. Autant s'organiser dès maintenant, créer un comité de pilotage et répartir le travail entre les équipes et dans la durée. Une équipe de pilotage soudée sera utile dans la durée. **Votre priorité n°3** : créer un solide comité de pilotage et passer en mode projet.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 62 = ❶❷❸❹❺❻.

Diagnostic 63 : un zodiac par mer agitée

→ Les symptômes

Votre configuration fait penser à un zodiac qui fonce sur les vagues par mer agitée : ça surfe et ça secoue ! Peut-être plus de bruit que de mal mais, surtout, une attention de chaque instant nécessaire pour faire face à la dégradation de votre environnement...

L'environnement vous est même, de plus en plus, défavorable. Rien de grave mais vous avez raison... il faut redoubler d'attention !

Voici donc déjà des contraintes ou du moins des contingences immédiates à tenir à l'œil.

Côté positif, l'équipage tient la route et est directement sensibilisé aux difficultés et aux enjeux. Vous n'avez cependant pas le temps de sortir et consulter la carte marine.

Vous tracez dans l'instant une route efficace pour regagner le port le plus proche car au loin la tempête pourrait bien s'annoncer. Cependant, à bord, les intelligences sont disponibles. Il reste à les mobiliser dans une démarche légère, rapide et très consensuelle.

Vous avez suffisamment de compétences et de moyens pour faire face : tant mieux !

Avez-vous vraiment besoin d'une stratégie, votre activité semble reposer essentiellement sur la capture efficace d'opportunité ? Dégager une vision forte mais limitée la notion de plan stratégique. Tout au plus pouvez-vous commencer par la démarche managériale.

Foncez maintenant, d'autant que des mouvements modestes suffisent à faire face et que vous semblez devoir ou vouloir surtout améliorer ce qui existe. C'est raisonnable et prudent. La seule question est - dans votre cas - la vitesse d'adaptation et de changement. Il faut faire vite. Le temps vous est plus compté que vous ne le pensez certainement...

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Inertie ■■ - Ressources □□ - Effort ■□ .

Vous semblez interagir dans un système en contraction. La densité de cette configuration ira en s'alourdissant : il faut donc être modeste quand vous parlerez de «stratégie» ! Solide voire stable, votre organisation peut en tout cas mobiliser un solide potentiel d'action, même sur la durée. Reste que le temps vous est compté car si vous présentez encore un fonctionnement régulier, c'est essentiellement parce un certain nombre de sous-systèmes pallient depuis longtemps à un manque de mobilisation générale

→ Prescriptions à réfléchir

- Système équilibré, réactif, sous tension.** Votre système a besoin de résultats tangibles. Equilibré mais plus fragile que vous ne le pensez sans doute, il va demander à être sensibilisé plus subtilement que d'habitude. Souligner plus les opportunités que les risques. Le changement va vous demander une réelle énergie et des ressources conséquentes. La motivation des équipes sera utile. Prenez, de votre côté, l'initiative – pour l'avenir - de commencer à compter. L'investissement qui sera fait doit en valoir – en fin de course - la chandelle.
- Inertie forte à totale : un débat de fond sur de devenir de la structure telle qu'elle est aujourd'hui s'impose.** Cela va mal depuis trop longtemps, et rien ne semble pouvoir changer. L'inertie de cette organisation est maximale. Ici il va falloir retourner la tendance. **Votre priorité n°1** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation sur la volonté et les conditions de survie. Repasser un pacte de mobilisation générale pour l'avenir.
- Système ressourcé : mettez en œuvre ce potentiel réel.** Vous avez les moyens en interne de changer. **Votre priorité n°2** : précisez dans vos discours les enjeux et les finalités liés à une vision enthousiasmante. Le but : mettre les énergies existantes au travail vers une finalité commune.
- Vite et bien : il va falloir mobiliser rapidement.** Ici vous voulez des ajustements mais vous les souhaitez rapidement. Vous aurez besoin d'énergie pour relever ce défi et fournir cet effort réel même s'il reste mesuré. Une campagne de mobilisation et un planning serré vous seront utiles. **Votre priorité n°3** : passer à la distribution de l'action rapide.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 63 = ①②③④⑤⑥

Diagnostic 64 : un sardinier en pleine mer agitée

→ Les symptômes

Votre configuration fait penser à ces petits bateaux à sardines portugais ou espagnols.

Pratiques, légers, bien adaptés à leur tâche, ils sont évidemment sensibles au moindre coup de vent.

Et, là, c'est un véritable coup de tabac qui pourrait bien s'annoncer ! En tout cas le vent se lève, la mer est agitée et rien ne présage une amélioration rapide.

Il est sans doute temps de rentrer au port plus rapidement que prévu.

Vous voulez bouger vite et aborder rapidement des changements importants : ce n'est pas parce que l'équipage tient la route et que vous avez confiance dans vos compétences et vos moyens qu'il faut piloter votre petit sardinier comme un hors-bord.

Il va falloir barrer avec adresse votre petite coquille de noix. Prenez le temps de regarder, avec l'équipage, la carte et de tracer une route efficace. Les intelligences sont disponibles, reste à les mobiliser. Adoptez une démarche très visible mais qui s'étend sur plusieurs mois et non plusieurs semaines.

Centrez vos efforts sur la vision et votre propre démarche managériale. Soyez concret.

Dans votre cas, rentrer est urgent mais en tenant compte des moyens limités qui sont les vôtres. Rien de grave ! Simpletment prendre le temps de faire les choses ensemble et avec intelligence.

→ L'esquisse de la configuration actuelle de votre système d'organisation

Type de système décrit : Masse - Potentiel <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> - Energie .
--

Vous semblez interagir dans un système en contraction. La densité de cette configuration ira en s'alourdissant : il faut donc être modeste quand vous parlerez de « stratégie » ! Votre structure est solide voire stable, mais son poids et sa taille, dans l'ensemble de l'organisation, doit être relativisée. Vous avez donc peu d'atouts systémiques en fait. Ce que vous ferez, vous le ferez surtout en interne en vous mobilisant.

Là, de toute façon, vous avez un solide potentiel d'action à votre disposition sur la durée.

L'évolution de votre configuration est cependant très rapide. Elle va demander un leadership fort pour concentrer les énergies, les bonnes volontés vite mobilisables mais très disparates et ayant besoin de résultats rapides (boucles très courtes de production, de régulation et d'évaluation).

→ Prescriptions à réfléchir

- Système peu disponible, une réactivité à développer, un bon potentiel.**
Votre système est peu disponible pour le changement. Vous en avez besoin immédiatement, il vous faudra un peu plus de patience et travailler un peu plus la mobilisation. Ça va mal, mais vous commencez à avoir l'habitude... or il va falloir investir massivement pour mettre en œuvre une démarche de changement. Il convient donc de réfléchir dès maintenant à redimensionner cette démarche, à revoir vos ambitions à la baisse ou encore à reconfigurer plus radicalement votre système d'organisation. Prenez surtout l'initiative – pour l'avenir – avant d'investir, de bien réfléchir à vos enjeux et de mieux cibler vos efforts.
- Inertie forte à totale : un débat de fond sur la survie de la structure telle qu'elle est aujourd'hui s'impose.** Cela va mal depuis trop longtemps, et rien ne semble pouvoir changer. L'inertie de cette organisation est maximale. Ici il va falloir retourner la tendance. **Votre priorité n°1** : une action rapide et massive de pilotage, de négociation sur la volonté et les conditions de survie. Repasser un pacte de mobilisation générale pour l'avenir.
- Système ressourcé : mettez en œuvre ce potentiel réel.** Vous avez les moyens en interne de changer. **Votre priorité n°2** : précisez dans vos discours les enjeux et les finalités liés à une vision enthousiasmante. Le but : mettre les énergies existantes au travail vers une finalité commune.
- Changement massif et rapide : changer de système.** C'est quasiment de la gestion de crise qu'il vous faut. Plus vous voudrez aller vite et plus la communication sera essentielle. Dans votre cas l'effort sera considérable et il vous faudra sans doute de l'aide extérieure, des renforts. **Votre priorité n°3** : forgez un discours efficace et appuyez-vous sur l'environnement, ses contraintes mais aussi et surtout ses moyens. Vous aurez besoin d'apports d'énergie, d'idées, de moyens, d'innovations et de ressources extérieures.

Formulation de cette variante du diagnostic systémique

Diagnostic 64 = ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

Exploiter le diagnostic systémique

Vous pouvez exploiter votre diagnostic-système au moins de trois façons :

- (a) adapter votre plan pour faire de votre dynamique un levier
- (b) profiler mieux votre démarche pour en augmenter l'effet
- (c) changer de dynamique globale pour votre organisation

Adapter votre démarche à votre configuration

Pour chaque configuration, nous vous avons conseillé en fonction des effets de levier disponibles plus particulièrement dans chaque dynamique.

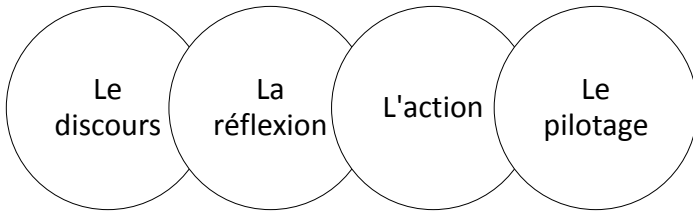
De manière plus générale, soyez attentif à un certain nombre d'incompatibilités entre stratégie d'investissement et dynamique systémique.

	<i>Dynamiques très favorables (synergies)</i>	<i>Dynamiques plutôt favorables (interactions)</i>	<i>Dynamiques plutôt défavorables (freins)</i>	<i>Dynamiques très défavorables (annihilations)</i>
Politique d'expansion	Système en expansion Système rapide	Système régulier Système souple	Système stable Système solide	Système en contraction Système lent
Politique de croissance	Système régulier Système solide	Système en expansion Système souple	Système rapide Système stable	Système en contraction Système lent
Politique de projet	Système souple Système en contraction	Système régulier Système rapide	Système lent Système stable	Système en expansion Système solide
Politique de consolidation	Système en contraction Système lent	Système stable Système solide	Système régulier Système souple	Système en expansion Système rapide

Profiler votre démarche pour en augmenter l'effet

Votre démarche sera perçue par votre système, de toute façon, comme une démarche de changement. Il convient donc d'analyser aussi les composantes de votre démarche au regard des éléments ayant un effet sur votre système.

Pour entamer la réflexion, voici au moins quatre composantes que l'on retrouve dans bon nombre de démarches de changement :



■ **Le discours** sert à mobiliser, à rendre lisible le projet. Il est utile quand les équipes sont peu sensibles au contexte mais très liées à l'avenir de l'organisation.

■ **La réflexion** permet de chercher des alternatives à la première idée de réaction nécessaire. Elle est particulièrement utile quand les équipes ne comprennent pas vraiment ce qui leur arrive.

■ **L'action** permet de passer rapidement à la nouvelle situation, au nouvel état de fonctionnement, au nouvel équilibre. Elle permet de tirer rapidement les conclusions qui s'imposent une fois l'action évaluée. Elle est particulièrement utile en cas de crise ou de sensibilité forte des équipes du système au dysfonctionnement actuel.

■ **Le pilotage** permet de partager l'évaluation et la dynamique de changement. Il est particulièrement utile dans des changements complexes.

Pour chaque configuration nous avons insisté sur une ou plusieurs de ces variables dans la conduite du changement. Voici comment les travailler individuellement.

Un peu plus sur les logiques de discours

Souvent décrié, le discours dans la dynamique humaine est pourtant essentiel à générer de la lisibilité, de l'adhésion, de l'exemplarité et de l'émotion.

On trouvera parmi les outils de discours à la fois de la rhétorique et à la fois de l'écoute, une capacité à trouver les arguments qui touchent, une habilité à sentir les mots et les émotions justes.

Parmi ces outils :

- écoute active (Gordon, 1950),
- écoute empathique (Rogers, 1961),
- écoute-système et écoute diagnostique (Russon, 1990),
- force de la question, système de questions, questions ouvertes,
- directionnalité évitée (Watzlawick, 1991),
- etc.

La logique de discours est particulièrement appréciée dans les systèmes inertes ou lors de la présence de forts potentiels peu exploités.

Le cercle vertueux dans le discours est de voir ce discours se transformer soit en réflexion, soit en action, soit en co-pilotage.

Un peu plus sur les logiques d'action

Souvent loué, le passage à l'acte est irremplaçable pour aller d'une situation de départ vers une situation d'arrivée. Véritable cœur de l'efficacité à l'anglo-saxonne, la logique d'action prône le discours par les actes. Fort en exemplarité, véritable prise de pouvoir, le passage à l'acte peut demander à être complété, précédé ou corrigé par des discours (si l'on veut bouger à plusieurs), de la réflexion (foncer à côté du mur) ou encore du pilotage (forger des accords avec d'autres sous-ensembles de votre environnement).

Parmi les outils d'action nous trouverons :

- les outils de motivation (compétences, agrément, importance),
- les principes de mobilisation (challenge, édification, benchmarking),
- la coordination des actions par la planification,

- la clarification des conditions de réussite et quick Win,
- le ressourcement, les cycles de fatigue,
- les méthodes d'efficacité personnelle,
- les techniques d'efficacité relationnelle,
- les techniques de dynamique de groupe,
- les logiques de délégation,
- etc.

La logique d'action est particulièrement appréciée dans les systèmes en expansion, dans les systèmes à très haut potentiel ou encore pour permettre à l'énergie d'un groupe ou d'un individu de s'exprimer.

Le cycle vertueux, dans cette logique, est de voir les résultats apparaître rapidement... ce qui prône pour de petites étapes, des premières victoires rapides, de la visibilité.

Un peu plus sur les logiques de réflexion

Si tout le monde peut admettre le « réfléchir avant d'agir », bien peu d'équipes acceptent que leur leader soit assis à une table sans rien faire.

Pourtant, dans les cas de système en contraction, de dynamique instable ou d'absence complète d'engagement, la réflexion s'impose.

Il convient, sans doute très vite, dans des logique de changement (dynamique des 100 jours-100 semaines), de quitter la réflexion un instant pour tester des discours, lancer de premières actions à évaluer en boucles très courtes pour relancer la réflexion ou encore évoquer un co-pilotage pour sonder les intentions de ses partenaires et préciser notre propre réflexion.

Parmi les outils de réflexion nous trouverons :

- les outils de brainstorming et de Métaplan©,
- les techniques de précision, d'objectivation, de recherche d'enjeux et de ciblage,
- les outils de recherche de données, de veille, de signaux faibles,
- les techniques d'analyse de l'information,
- l'aide à la décision, les cubes d'analyse, les bases de données,
- les techniques comparatives, benchmarking, ranking,
- les habiletés à intégrer-dissocier, valoriser, nuancer, mettre en perspective,

- les arbres à décisions, les liens de causalité
- etc.

Le cycle vertueux dans cette logique de réflexion est d'alterner collecte, traitement de données et premières hypothèses en boucles très courtes, surtout dans les systèmes instables ou en évolution rapide : un aller-retour entre action, discours et pilotage qui vient alimenter, documenter, actualiser votre réflexion.

Un peu plus sur les logiques de pilotage

La logique de pilotage consiste à partager la direction, la conception et, parfois même, la réalisation du travail qui est à faire.

Typiquement, il s'agit d'instaurer un comité de pilotage dans l'accompagnement de son projet.

On peut parler ici de co-pilotage, d'un souhait clair d'impliquer d'autres partenaires dans le suivi du projet.

Souvent mis en place, rarement vraiment utilisé, le pilotage doit permettre une coordination et une analyse croisée qui amplifient les expériences, savoirs et intelligences des uns par les sollicitations ou les apports des autres.

Peu utile dans les systèmes rapides, le pilotage devrait trouver sa place dans les autres contextes et plus particulièrement dans les systèmes en expansion et les situations inertes ou en dynamique lente.

Le pilotage est un bon endroit pour tester ses discours, évaluer ses actions et réfléchir ensemble.

Parmi les outils de pilotage nous trouverons :

- les principes de conduite de réunion performante,
- différents outils variés de négociation,
- les principes de gestion constructive des tensions,
- les techniques de résolution de conflits,
- la gestion efficiente des objections,
- l'habilité rédactionnelle pour des contrats, convention ou procès-verbal,
- les compétences de réseautage et d'empathie,
- la capacité à forger des collaborations, des synergies, des symbioses,
- etc.

La logique de pilotage bien menée ouvre à des logiques de coopération bénéfiques bien au-delà d'un premier projet ensemble.

Le cycle vertueux dans cette logique est, sans doute, dans le gagnant-gagnant à long terme.

Changer de dynamique pour votre organisation

Nous venons de voir deux pistes de travail utiles pour adapter et profiler notre démarche managériale à la dynamique de notre système d'organisation.

Mais, il est possible que l'esquisse que vous venez de réaliser de la direction que prend votre système d'organisation ne vous convienne purement et simplement pas.

Peut-être, voulez-vous carrément faire muter votre système d'organisation, retrouver une toute autre dynamique. Voici quelques pistes de réflexion.

Remarque importante : les pistes qui sont proposées dans les trois grilles suivantes ne sont que des possibilités d'action parmi d'autres. Elles sont citées à titre d'exemple et nous avons pleinement conscience qu'elles ont toutes un caractère fort, voire outrancier, à la première lecture. Ce sont de vrais changements, des réorganisations lourdes de conséquences.

Conservons en tête que nous sommes maintenant devant des cas d'organismes dont les symptômes s'amplifient, l'action contre les dysfonctionnements ne donnant rien. On parle ici d'opération à système ouvert, d'interventions chirurgicales et, donc, tout sauf de la dentelles de Bruges ... reste que notre expérience nous a convaincus que l'on pouvait, en la matière, agir intelligemment, avec respect et dans des logiques du gagnant-gagnant quelles que soient les premières urgences ou la gravité des crises rencontrées par votre organisation

La dynamique expansion-stabilité-contraction

Passer d'un... ...vers un ...	Transformer un Système en expansion	Transformer un Système en stabilisation	Transformer un Système en contraction
En un Système en expansion		<p>Lancer un plan stratégique. Injecter des capitaux en ressources humaines et/ou en équipement. Lancer de nouveaux produits. Faire bouger la pyramide hiérarchique. Changer de business model.</p>	<p>Vous faire racheter ou vous associer avec un autre acteur en mouvement.</p> <p>Engager une opération de retournement.</p> <p>Engager une stratégie volontaire sur un seul et dernier métier.</p>
En un Système en stabilisation	<p>Maîtriser la structure des coûts. Adopter un business model à bénéfices stables. Conserver l'actuelle gamme des produits. Recruter essentiellement pour remplacer. Entretenir mieux le parc machine existant. Consolider le management actuel.</p>		<p>Lancer un discours de taille optimale atteinte, de retour à la normale.</p> <p>Lancer un projet pilote vitrine.</p> <p>Conforter le management.</p> <p>Stabiliser votre modèle économique.</p>
En un Système en contraction	<p>Changer de direction générale.</p> <p>Couper dans les coûts.</p> <p>Réorganiser le management.</p> <p>Simplifier les équipements et la gamme de produits.</p>	<p>Reporter les plans d'investissement et les recrutements.</p> <p>Réorganiser le management.</p> <p>Simplifier les équipements et la gamme de produits.</p>	

La dynamique solidité – équilibre – flexibilité

Passer d'un... ...vers un ...	Transformer un Système solide voire rigide	Transformer un Système équilibré	Transformer un Système flexible voire souple
En un Système rigide et structuré		<p><i>Cloisonner les produits et les fonctions.</i></p> <p><i>Attribuer des responsabilités claires au management.</i></p> <p><i>Spécialiser les équipes.</i></p> <p><i>Développer des points de contrôle, des procédures et un tableau de bord.</i></p>	<p><i>Modifier le management.</i></p> <p><i>Changer de discours – passer à la fiabilité.</i></p> <p><i>Attribuer des responsabilités claires au management.</i></p> <p><i>Commencer à spécialiser les équipes.</i></p> <p><i>Développer un tableau de bord.</i></p>
En un Système équilibré voire disponible	<p><i>Décloisonner par des projets pilotes communs à plusieurs services.</i></p> <p><i>Mettre les interfaces en négociation.</i></p> <p><i>Passer d'une responsabilité de moyens à une responsabilité de résultats.</i></p>		<p><i>Négocier avec vos cadres un objectif de stabilisation à atteindre.</i></p> <p><i>Passer du discours d'agilité à celui de fiabilité et de durée.</i></p> <p><i>Mettre par écrit les bonnes pratiques.</i></p> <p><i>Stabiliser le management.</i></p>
En un Système flexible voire agile	<p><i>Créer un leadership à la tête de chaque subdivision.</i></p> <p><i>Faire déménager les équipes.</i> <i>Refondre l'organisation.</i></p> <p><i>Lancer une stratégie claire et agressive.</i></p>	<p><i>Lancer un plan stratégique et le confier à un leadership clair.</i></p> <p><i>Demander à chaque responsable et à chaque équipe une contribution qui sera évaluée. Monter la barre des objectifs partout.</i></p>	

La dynamique lenteur - inertie – vitesse

Passer d'un... ...vers un ...	Transformer un Système inerte	Transformer un Système lent	Transformer un système rapide
En un Système inerte		<p><i>Prôner un discours de prudence.</i></p> <p><i>Mettre en exergue l'histoire de la marque, la tradition, le respect des standards de très haute qualité.</i></p> <p><i>Démultiplier les organes de pilotage et de contrôle.</i></p>	<p><i>Changer de discours – passer à la sécurité absolue de fonctionnement.</i></p> <p><i>Concentrer les énergies sur de l'amélioration continue, sur la fiabilisation.</i></p> <p><i>Mettre par écrit les processus.</i></p> <p><i>Prôner la conformité à des standards de très haute qualité.</i></p>
En un Système lent	<p><i>Relancer une démarche par objectif.</i></p> <p><i>Evaluer en renforçant tout en incluant des points de consolidation.</i></p> <p><i>Ecouter les clients.</i></p>		<p><i>Parler d'une pause nécessaire après bien des efforts.</i></p> <p><i>Valoriser les acquis.</i></p> <p><i>Prôner la conformité à des standards de haute fiabilité et d'une amélioration de la qualité.</i></p>
En un système rapide	<p><i>Vous comparer aux plus rapides.</i></p> <p><i>Lancer une stratégie claire et agressive.</i></p> <p><i>Mettre en avant votre extraordinaire potentiel d'accélération.</i></p>	<p><i>Lancer un plan stratégique et le confier à un leadership clair.</i></p> <p><i>Monter un projet pilote plus rapide à réussir.</i></p>	



*Visibilité et lisibilité :
Le rapport final
est un premier élément clef
d'évaluation de votre DCA*

Plan stratégique et diagnostics croisés

Nous arrivons au terme de notre cheminement. Il est temps de boucler notre plan stratégique en y intégrant notre note de contexte.

La structure générale du document commence à prendre forme :

1. La vision stratégique équilibrée
2. Les axes stratégiques
 - 2.1. Déclinés par objectifs
 - 2.1.1. Déclinés par actions et indicateurs de réussite
3. Les risques et opportunités
 - 3.1. Déclinés par chantiers stratégiques
 - 3.1.1. Déclinés par actions et indicateurs de réussite

Ajoutons-y maintenant les chapitres concernant:

4. La démarche managériale
 - 4.1. Combinaison choisie et actions qui en découlent
 - 4.1.1. Déclinées par manager et indicateurs de réussite
5. La note de contexte
 - 5.1. Déclinée en actions prioritaires
 - 5.1.1. Déclinées par responsables et indicateurs de réussite.

Il nous manquera simplement le tableau de bord de la démarche.

Bâtir un véritable plan stratégique

Un document bien structuré est important en termes de lisibilité, de crédibilité et de chance de réussite.

Articuler différentes démarches dans différents départements, voir impulser des dynamiques différentes selon sa stratégie (développement de certains produits ou prévision de fin de production dans une même usine), tout cela demande de bien organiser sa pensée et la diversité des actions qui vont suivre.

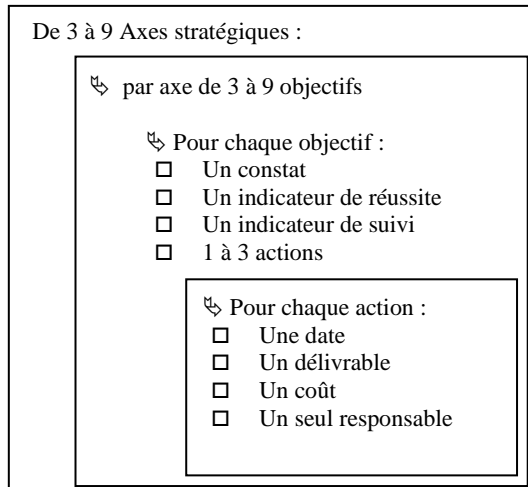
La notion de plan stratégique est ici capitale.

Pour bâtir un plan stratégique efficace voici au moins quelques balises :

- (a) équilibrer vision à long terme et actions attribuées à chaque équipe ;
- (b) articuler chaque action avec les axes stratégiques en nombre raisonnable ;
- (c) lier à chaque objectif stratégique des éléments clefs de suivi et d'évaluation.

Articuler les actions et avec les axes stratégiques

Nous partons des thématiques évoquées par le groupe



Vous vous baserez pour enrichir ces plans d'action sur votre comptabilité, vos éventuels ratios financiers, l'évolution de vos équipes, l'état de votre matériel de production et l'amortissement machine, l'innovation et les évolutions technologiques programmées ou probables, en relisant les rapports de vos secteurs de vente, de production, de marketing ou vos rapports d'activité passés. Vous avez tout ce qu'il vous faut pour documenter vos choix.

Objectif stratégique et des éléments clefs de suivi.

Pour chaque objectif :

- une dénomination unique (attention aux confusions dans les intitulés d'action même dans des plans apparemment simples),
- une date précise de remise d'un livrable concluant le travail effectué,
- un ou des indicateurs de réussite,
- un coût en argent, en durée de travail et en matériel utilisé.

Prendre la mesure






Un des risques de la stratégie est de sous-estimer ou de surestimer sa capacité de changement. Plus souvent, il va d'ailleurs s'agir de « calmer » les ardeurs.

Il est essentiel de se rendre compte que, si trois ans comptent dans la vie d'un homme, d'une équipe, pour une entreprise, c'est finalement un délai très court, surtout si on parle de changements importants. Une institution mettra un mois pour réaliser ce qu'un homme changerait en un jour...

Dans trois ans, ce n'est guère une autre planète qui nous attend, à moins que ...

Il est donc important de prendre la mesure de votre propre rythme culturel, financier et technique de changement, de dynamique, de flexibilité, de réactivité.

Pour cela, nous allons maintenant faire un retour en arrière. Nous allons comparer notre projet de vision à trois ans avec ce que nous étions il y a 3 ans et 6 ans (voire pour les vénérables institutions à 9 ans).

<i>Il y a 9 ans nous étions :</i>	<i>Il y a 6 ans nous étions :</i>	<i>Il y a 3 ans nous étions :</i>	<i>Aujourd'hui :</i>	<i>Dans 3 ans :</i>
				

Dans cet exercice rapide : allez à l'essentiel. L'important est de sentir votre rythme effectif de changement sur trois ans. Calquez, proportionnez, réfléchissez votre vision à trois ans sur base de ce rythme effectif de changement.

Enrichir le document écrit

Nous allons maintenant utiliser ce diagnostic synthétique pour définir, de manière compréhensible par toute l'équipe, une politique à tenir sur les trois ans à venir et un premier plan d'action. Ce travail de rédaction sous la forme classique d'un « plan stratégique », d'un « plan de développement » ou encore d'un « projet d'établissement » va s'accompagner d'une ultime réflexion sur la cohérence et les priorités. Idéalement ce plan est objet de négociations, de discussions, d'argumentations et de vérifications ou validations par les actionnaires ou la ligne hiérarchique. Il serait donc plus prudent sans doute de parler ici de projet de plan stratégique.

Rédaction sur base des 5M

Mission : Quelles seront nos missions dans 3 ans ? Que produirons-nous de nouveau ? Qu'aurons-nous arrêté de faire ? Qui seront alors nos clients ? Quelles seront leurs exigences ? Aurons-nous de nouveaux concurrents ?

Man : Quelles seront les compétences les plus utiles ? Combien serons-nous ? Les tâches seront-elles différentes ? Quelles évolutions de carrière vivrons-nous ?

Machines : les technologies annoncées auront-elles un début d'effet ? Déménagerons-nous ? Que faudra-t-il remplacer ?

Money : Quel sera notre équilibre financier ? Nos chiffres de vente ? Notre structure de coût ? Quels bénéfices faudra-t-il dégager pour assurer la maintenance ou la croissance de la structure ?

Management : Quel sera la structure de décision dans trois ans ? Vers quel management devrions-nous nous orienter ?

Rédaction selon les 8F

Production : Quelles seront les lignes de produits dans trois ans ? Quels volumes ? Quelle productivité ? Quels processus de fabrications ? Avec quels nouveaux composants ? Quelles seront les évolutions technologiques sensibles ?

Information : Quelles procédures, informations, formations faudra-t-il mettre sur pied ? Quels changements faudra-t-il accompagner ?

Contrôle : Quelle sera la priorité de Pilotage : par les coûts, la qualité, les délais ? Quelles nouvelles exigences ? Quelles nouvelles méthodes de contrôle ou quels nouveaux matériels ?

Régulation : Quelles habiletés faudra-t-il développer pour fiabiliser et sécuriser l'ensemble ?

Coordination : Quelles seront les réserves disponibles ? Quelles spécificités faudra-t-il coupler ? Quelle flexibilité ou polyvalence faudra-t-il développer ? Qui pourra remplacer qui ? Comment gérer nos connaissances pour les rendre plus transférables ?

Organisation : Quels changements durables d'affectation faudra-il réaliser ?

Evaluation : Quel tableau de bord ? Quels chiffres clefs faudra-t-il suivre ?

Orientation : Comment préparer l'avenir ? A quoi faudra-t-il être attentif ? Quelle information collecter ?

Exemple intégré de démarche DCA.

Dans un centre de formation d'une dizaine de consultants – formateurs indépendants, les deux membres fondateurs invitent quatre de leurs collègues pour un DCA-stratégie en vue de dégager une stratégie un peu plus ambitieuse.

La collecte d'information se déroule parfaitement. Ils repartent avec 252 éléments d'information, 252 post-its. Nous allons suivre – pour l'essentiel - le dépouillement, l'analyse et la construction, pas à pas, des résultats²³.

Vision à cinq ans

En dépouillant les six post-its mauves de la deuxième collecte, nous trouvons ceci :

- Dans cinq ans, notre centre de formation sera plus solide dans la durée grâce à des contrats plus longs, portant sur la gérance de plans de formation s'étalant sur plusieurs années. Nous serons reconnus comme l'architecte de la formation à très forte valeur ajoutée.
- Dans cinq ans, nous ferons la même chose avec de nouveaux clients. Notre expertise technique est notre garantie pour l'avenir.
- Nous aurons fidélisé d'ici cinq ans l'équipe avec des contrats réguliers, intéressants, portant sur des périodes plus longues. Sécurité et innovation sera notre couple dynamique gagnante.
- D'ici cinq ans, nous aurons convaincu nos plus gros clients de nous confier des missions d'ensemblier, d'ingénieurs de la formation sous-traitant auprès d'intervenants-spécialistes.
- D'ici cinq ans, en s'appuyant sur notre expertise reconnue, nous aurons réussi à intégrer une nouvelle génération de consultants et nous offrirons des plans de formation plus intégrés et plus larges que notre seul cœur de métier.

Chacun analysera bien sûr les convergences et les divergences et prendra note de quelques remarques utiles pour la suite du travail. Dans notre démarche DCA-stratégie nous allons surtout tenter une synthèse et un équilibrage de cette vision stratégique.

²³ D'autres exemples complets sont en ligne sur la communauté de pratique

Dans cet exemple les six personnes sont restées pour cette analyse. Ils ont isolés de commun accord l'équilibre suivant :

- ▶ **Pôle conquête** : se faire reconnaître comme architecte de la formation – assurer des contrats de plus longue durée – couvrir les besoins de nos clients plus largement qu'aujourd'hui.
- ▶ **Pôle amélioration** : rester des experts reconnus – intégrer de jeunes experts
- ▶ **Pôle facilitant** : satisfaction et reconnaissance acquise
- ▶ **Aide du contexte** : les acheteurs de formation demandent chaque année des efforts aussi sur les prix, la négociation de plan de formation peut s'accompagner de plan de fidélisation entraînant des réductions de coûts clairs et prévisibles pour l'acheteur.

Ce qui donne la vision stratégique suivante :

« Dans cinq ans, notre centre de formation sera reconnu comme l'un des meilleurs architectes de la formation pour experts.

Nous concevrons pour nos clients des plans et des dispositifs pluriannuels de formation autour de notre cœur d'expertise à très forte valeur ajoutée.

Notre travail d'architecte leur permettra d'accélérer leurs retours sur investissements, d'augmenter la cohérence des savoirs et de diminuer leurs coûts directs de formations existantes d'année en année.

Notre expertise technique sera notre garantie pour l'avenir.

En cinq ans, nous aurons fidélisé et rajeuni l'équipe avec des contrats réguliers, intéressants et innovants.

Sécurité et innovation sera notre couple dynamique gagnant ».

Un titrage-slogan a été dégagé dans la foulée : *« Devenir l'architecte à haute valeur de vos formations experts »*

Analyse des données directes

Synthèse des post-its jaunes (problèmes et faiblesses à dépasser) :

- Clients arrêtant les programmes selon leur bonne volonté.
- Instabilité dans le portefeuille clients.
- Chez certains clients on a formé tous les experts, ils sont très contents mais le gisement s'épuise. Dommage que nous n'ayons pas un catalogue plus riche pour poursuivre avec eux sur d'autres domaines avec le même capital crédit.
- Manque d'implications des partenaires dans une structure qui appartient en fin de compte à deux des formateurs.
- Chacun est très indépendant : ses clients, son expertise, son agenda – notre groupe est juste une superposition de compétences et c'est quelque part normal d'avoir les plus grandes difficultés à nous libérer en même temps pour nous investir sur l'organisation commune.
- Une seule personne coordonne vraiment la structure
- Le départ d'un expert sénior est irremplaçable
- L'équipe vieillit
- Les clients ont besoin de renouvellement. Les DRH, directeurs de la formation et les acheteurs changent de plus en plus souvent. Fini les vieux couples facile « formateur-DRH expérimentée »
- Nous sommes trop petits pour les grands comptes et fort chers pour les PME.

Synthèse des post-its verts (solutions et améliorations) :

- Savoir se renouveler. Nous complétons notre expertise avec sérieux et régularité, nous nous tenons au courant de l'actualité et nous adaptons chaque année - au moins - nos contenus. Mais nos titres de formation restent identiques. Il faudrait offrir des mini-formations ou actualiser l'offre en fonction des défis actuels des clients.
- Offrir de nouveaux programmes aux clients existants.
- Associer de plus jeunes experts.
- Mieux communiquer avec les nouveaux acheteurs ou prescripteurs.
- Augmenter la marge sur la vente de certains programmes.
- Booster notre chiffre d'affaire pour pouvoir recruter avec de nouveaux clients.
- Créer des incitants pour les tâches de gestion et de participation au développement de la structure commune.

Synthèse des post-its orangés (obstacles et risques à gérer) :

- Surcharge et travail éclaté géographiquement entre des clients exigeants.
- Confort acquis par l'équipe. Tout tourne tout seul.
- La réputation est excellente. Comment changer une équipe qui gagne ?
- Nous sommes identifiés et légitimes sur certains segments. Serons-nous crédibles sur d'autres offres ?
- Pourquoi s'investir sur une structure qui appartient à quelqu'un d'autre.
- Nous travaillons avec plusieurs structures. Notre expertise se réalise en travaillant avec le plus offrant.
- On ne travaille pas que pour le chiffre d'affaire mais aussi et surtout pour le plaisir. Nous souhaitons conserver cette grande liberté.

Synthèse des post-its bleus (leviers et piliers à utiliser) :

- Notre réputation d'experts.
- Nous avons du crédit auprès de nos clients ; non seulement par notre expertise mais par la qualité de notre secrétariat qui assure un suivi sans failles et une facturation exacte.
- Les clients ont besoin de choses simples et fiables. Cette efficacité permet de relativiser le prix demandé.
- Le vieillissement des experts les conduirait à s'installer dans une structure accueillante.

Synthèse des post-its roses (délivrables et outils de développement) :

- Un exemple d'architecture de la formation
- Un système d'incitation au travail pour la structure
- Une offre plus large
- Une journée de rencontre avec les drh et nouveaux acheteurs
- Une documentation papier plus professionnelle

Synthèse des post-its mauves (partie premiers pas à faire) :

- Réfléchir à un système d'incitant
- Rédiger une documentation commerciale
- Faire un relevé de besoins auxquels nous pourrions répondre
- Vérifier comment les clients nous identifient réellement
- Vérifier le concept d'architecture chez mes clients
- Demander à l'équipe des secrétaires leurs réactions à cette vision stratégique possible.

Couverture des forces et des faiblesses

Le groupe fait le travail de correspondance entre les faiblesses ou problématiques et la couverture de ces faiblesses par des forces ou des pistes de travail. Nous avons dégagé cinq problématiques :

Faiblesses/problèmes	Forces/pistes de travail
<p>Problématique n°1 : renouvellement et extension de l'offre. Chez certains clients on a formé tous les experts, ils sont très contents mais le gisement s'épuise.</p> <p>Les clients ont besoin de renouvellement. Les DRH, directeurs de la formation et les acheteurs changent de plus en plus souvent. Fini les vieux couples facile « formateur-DRH expérimentée »</p> <p>Nous sommes identifiés et légitimes sur certains segments. Serons-nous crédibles sur d'autres offres ?</p> <p>On ne travaille pas que pour le chiffre d'affaire mais aussi et surtout pour le plaisir. Nous souhaitons conserver cette grande liberté.</p>	<p>Savoir se renouveler. Adaptions nos contenus et le titrage de formation. Actualiser l'offre en fonction des défis actuels des clients. Offrir de nouveaux programmes aux clients existants.</p>
	Avoir un catalogue plus riche pour poursuivre avec eux sur d'autres domaines avec le même capital crédit.
	Notre réputation d'experts joue pour la crédibilité de nouvelles offres.
	Architecture et dispositifs plus longs
	Nous avons du crédit auprès de nos clients ; non seulement par notre expertise mais par la qualité de notre secrétariat qui assure un suivi sans failles et une facturation exacte.
	Les clients ont besoin de choses simples et fiables. Cette efficacité permet de relativiser le prix demandé.
	Mieux communiquer avec les nouveaux acheteurs ou prescripteurs.
<p>Problématique n°2 : instabilité et fidélisation sur une logique de prix. Instabilité dans le portefeuille clients. Clients arrêtant les programmes selon leur bonne volonté.</p>	<p>Augmenter la marge sur la vente de certains programmes.</p>
	Programmes plus longs, dispositifs d'architecture pluriannuels
	Diversifier le portefeuille client
<p>Problématique n°3 : manque d'implication des formateurs. Manque d'implication des partenaires dans une structure qui appartient en fin de compte à deux des formateurs.</p> <p>Travail multi-structures. Notre expertise se réalise en travaillant avec le plus offrant.</p> <p>Chaque expert-formateur est très indépendant - notre groupe est juste une superposition de compétences. Surcharge et travail éclaté géographiquement entre des clients exigeants.</p> <p>Confort acquis par l'équipe. Tout tourne tout seul.</p>	<p>Créer des incitants pour les tâches de gestion et de participation au développement de la structure commune.</p>
	Une seule personne coordonne vraiment la structure.
<p>Problématique n°4 : l'équipe vieillit. L'équipe vieillit. Le départ d'un expert sénior est irremplaçable.</p>	<p>Associer de plus jeunes experts.</p>
	Booster notre chiffre d'affaire pour pouvoir recruter de jeunes experts avec de nouveaux clients.

La couverture semble être convenable.

Toutes les solutions semblent se rattacher à un problème.
Et tous les problèmes sont abordés par au moins une solution.

Un problème reste entier : la difficulté de gérer les fluctuations de clientèle. Ici un effort commercial pour diversifier le portefeuille de clients a suscité la discussion ainsi que la taille actuelle du centre de formation.

Une solution ou piste de travail semble faire débat en ce qu'elle pose une question de priorité : faut-il devenir architecte-ensemblier et diluer son expertise auprès des clients actuels ou faut-il au contraire concentrer son expertise et trouver de nouveaux clients ?

Le recrutement de jeunes experts semble plus un vieux pieux qu'un véritable calcul économique stratégique.

Analyse thématique

Nous avons alors regroupé l'ensemble des post-its par grandes thématiques comme suit :

1. Se renouveler sur le marché (72 post-its)
2. Valoriser notre crédit auprès des clients actuels (55)
3. Fidéliser et impliquer les experts (50)
4. Augmenter la taille et la variété du portefeuille d'affaire (45)
5. Fidéliser au moins un expert jeune par secteur d'expertise (30)

Déclinaison en grands axes stratégiques

Ces grands axes et les premières pistes de travail qui se détachent permettent déjà de déployer une première structure de plan d'action.

- Axe - 1. *Se renouveler sur le marché*
 Objectif 1- 1. *Tester le modèle Architecture de la formation*
 Objectif 1- 2. *Etude de besoins complémentaires à notre offre*
 Objectif 1- 3. *Diversifier et actualiser le titrage de notre offre*
- Axe - 2. *Valoriser notre crédit auprès des clients actuels*
 Objectif 2- 1. *Enquête de satisfaction*
 Objectif 2- 2. *Campagne de publicité ciblée*
- Axe - 3. *Fidéliser et impliquer les experts*
 Objectif 3- 1. *Ouvrir le capital aux experts seniors*
 Objectif 3- 2. *Valoriser les jours de structure*
- Axe - 4. *Augmenter la taille et la variété du portefeuille d'affaires*
- Axe - 5. *Fidéliser des experts jeunes par secteur d'expertise*

3eme collecte : le contexte

Nous avons alors listé les principaux partenaires et concurrents qui pourraient intervenir en soutien ou en obstacle au développement de notre vision stratégique.

Quatre catégories d'acteurs ont été dégagées :

Acteurs	Actions / objectifs à prévoir
Les propres formateurs de l'équipe	<input type="checkbox"/> Mettre la priorité sur le système d'incitant <input type="checkbox"/> Faire un entretien individuel de positionnement <input type="checkbox"/> Ouvrir réellement le capital
Les acheteurs	<input type="checkbox"/> Ouvrir une veille sur les associations de DRH <input type="checkbox"/> Mettre sur pied un système de négociation des prix <input type="checkbox"/> Investir dans un travail de réseautage plus actif
Les concurrents	<input type="checkbox"/> Peu nombreux, bien connus, sur un marché stable <input type="checkbox"/> Peu d'entrants réels / niveau d'expertise exigeant <input type="checkbox"/> Un peu trop classiques aussi dans leurs offres

Analyse du contexte SWOT

La matrice SWOT suivante a été réalisée après la réunion par un des participants :

<p style="text-align: center;"><i>Forces :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Notre réputation d'experts. <input type="checkbox"/> Notre crédit auprès des clients. <input type="checkbox"/> Savoirs pertinents et actualisés. <input type="checkbox"/> Expertise reconnue. <input type="checkbox"/> Système de veille expert. <input type="checkbox"/> Nous avons du crédit <input type="checkbox"/> Qualité de notre secrétariat <input type="checkbox"/> Suivi sans failles <input type="checkbox"/> Facturation exacte. 	<p style="text-align: center;"><i>Faiblesses :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nous sommes trop petits pour les grands comptes et chers pour les PME <input type="checkbox"/> Nombre de clients, peu élevé. <input type="checkbox"/> Instabilité portefeuille clients <input type="checkbox"/> Manque d'implications des formateurs <input type="checkbox"/> Partenaires hors structure. <input type="checkbox"/> Experts très indépendants <input type="checkbox"/> Une seule personne coordonne <input type="checkbox"/> Les experts sont irremplaçables <input type="checkbox"/> L'équipe vieillit <input type="checkbox"/> Les acheteurs se renouvellent.
<p style="text-align: center;"><i>Opportunités :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Une offre plus large et architecture de la formation <input type="checkbox"/> Offrir de nouveaux programmes aux clients existants <input type="checkbox"/> Augmenter la marge sur la vente. Les clients ont besoin de choses simples et fiables <input type="checkbox"/> Booster notre chiffre d'affaire avec de nouveaux clients <input type="checkbox"/> Créer des incitants pour les tâches de gestion et de participation au développement de la structure commune <input type="checkbox"/> Associer de plus jeunes experts <input type="checkbox"/> Mieux communiquer avec les nouveaux acheteurs ou prescripteurs <input type="checkbox"/> Réfléchir à un système d'incitant <input type="checkbox"/> Rédiger une documentation commerciale papier plus professionnelle 	<p style="text-align: center;"><i>Menaces :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Réduction des commandes <input type="checkbox"/> Pression sur les prix <input type="checkbox"/> Faible réactivité car surcharge et travail éclaté géographiquement de l'équipe <input type="checkbox"/> Confort acquis par l'équipe. Tout tourne tout seul <input type="checkbox"/> La réputation est excellente. Comment changer une équipe qui gagne ? <input type="checkbox"/> Nous sommes identifiés et légitimes sur certains segments. Serons-nous crédibles sur d'autres offres ? <input type="checkbox"/> Pourquoi s'investir sur une structure qui appartient à quelqu'un d'autre. <input type="checkbox"/> On ne travaille pas que pour le chiffre d'affaire mais aussi et surtout pour le plaisir. Nous souhaitons conserver cette grande liberté.

Ajout au plan stratégique

L'équipe décide de noter quatre nouveaux objectifs :

- a) Renforcement du secrétariat
- b) Refonte des modes de calcul des prix
- c) Evaluation des possibilités de fusion acquisition
- d) Travail d'image sur « experts sérieux mais/et innovants ».

Analyse managériale

Nous avons alors repris les post-its et nous les avons redistribués selon la grille des cinq M. Ce qui a donné la répartition suivante :

1. Market (90 post-its) avec une dominante verte et bleue
2. Man (75) avec une dominante jaunes et rose
3. Management (60) avec une dominante orangée jaune
4. Money (25) avec une dominante mauve
5. Machines (2) avec une dominante bleue

Soit des domaines difficiles : Management et Man

Soit des domaines socles : Market et Machines

Soit des domaines accessibles facilement : Machines

Soit des signaux forts et faibles : M+= Market et M-= Machines

Analyse fonctionnelle

Le classement dans la grille des 8F a donné la répartition suivante :

1. Coordination (60) dominante orangée
2. Production (58) dominante jaune
3. Evaluation (52) dominante verte
4. Orientation (35) dominante mauve
5. Organisation (20) dominante jaune et rose
6. Information (18) dominante verte
7. Contrôle (7) dominante verte
8. Régulation (2) dominante orangée

Soit des fonctions difficiles : Coordination et Régulation

Soit des fonctions socles : Evaluation et Contrôle

Soit des fonctions accessibles facilement : Organisation et Orientation

Soit F+= Coordination et F-= Régulation

Scénarios managériaux

Ce qui nous donne les quatre combinaisons possibles suivantes entre les signaux forts et faibles 5M et les 8F :

- En stratégie d'expansion (M-/F-) : Machines-régulation
- En stratégie de croissance (M+/F-) : Market-régulation
- En stratégie de projet (M-/F+) : Machines-coordination
- En stratégie de consolidation (M+/F+) : Market-coordination

Guide pratique en main, voici comment ils ont décodé ces combinaisons.

En stratégie d'expansion (M-/F-) : Machines-régulation

(a) Votre principal dysfonctionnement attend dans l'ombre que les derniers opérateurs qui ont un peu de maîtrise et d'expérience vous quittent pour bondir sur votre système de production et ses nombreux incidents de non-conformité.

(b) Maintenance, fiabilité, gestion des écarts, temps de dépannage. Pour réussir votre développement, vous allez surtout devoir fiabiliser votre processus de production.

(c) Votre priorité : gérer de manière de plus en plus agile les ruptures de production, les temps de dépannage, les écarts de qualité entre ce qui est produit et ce qui était demandé.

Ce que les deux associés dirigeant le centre de formation ont lu comme : notre système d'organisation est à l'image de notre fonctionnement rigide, morcelé et incapable d'être partagé. Comme les secrétaires ont l'air réactives et volontaires, ce chantier pourrait être un chantier stratégique : créer un seul secrétariat orienté client plutôt qu'une série de secrétariat orienté consultant.

En stratégie de croissance (M+/F-) : Market-régulation

(a) Votre principal dysfonctionnement tient dans votre faible capacité à gérer efficacement les problèmes, les plaintes et les insatisfactions de vos clients.

(b) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout veiller à établir, maintenir une relation durable avec vos clients. Un maître mot : fidéliser. Votre défi : un service après-vente et l'établissement d'une relation plus durable avec vos clients.

(c) Votre priorité des priorités : fidéliser vos clients. Service après-vente, professionnalisation, contractualisation : tels devraient devenir ou redevenir vos leitmotivs.

Ici les deux associés se sont tout de suite rappelé deux incidents récents où l'expert avait « prit de haut » l'acheteur. Un solide signal d'alarme pour eux.

En stratégie de projet (M-/F+) : Machines-coordination

(a) Votre principal dysfonctionnement dort tranquillement dans la rigidité et l'immobilisme relatifs de vos systèmes de production.

(b) Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de production plus flexible ; flexibilité des filières de production, plannings de production plus concourants, diversification des sources d'approvisionnement, capacité de location de ressources et de capacité de production temporaire : les pistes d'activation sont nombreuses. La clef de votre développement : la flexibilité de vos processus de production.

(c) Votre priorité : lancer, arrêter, transformer, transférer le plus souplement possible votre production d'une filière à une autre. D'un expert ou d'une équipe à l'autre dans le domaine du service.

La réflexion revient ici encore sur le secrétariat et les processus de vente et de conception de l'offre.

En stratégie de consolidation (M+/F+) : Market-coordination

(a) Votre principal dysfonctionnement se niche dans votre manque d'adaptabilité à la demande.

(b) Flexibiliser les produits proposés, diversifier et mieux intégrer l'offre, la composition de votre gamme de produits ou de services. Les gisements d'amélioration sont nombreux

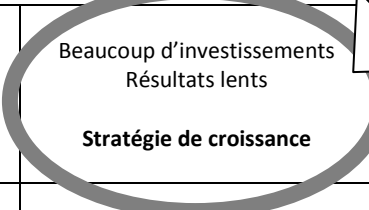
(c) Votre priorité : créer de la cohérence dans votre offre de produits et/ou de services et ainsi flexibiliser la réponse que vous apportez à chacun.

Nous avons ici décodé en nous rappelant la relativement faible connaissance des besoins complémentaires de nos clients.

Choix d'une démarche stratégique

Voulant – à la réflexion - investir peu et se préparant surtout pour l'avenir, les deux associés ont opté pour une politique d'investissement faible et prudente soit :

<p>Beaucoup d'investissements Résultats rapides</p> <p>Stratégie d'expansion</p>	<p>Beaucoup d'investissements Résultats lents</p> <p>Stratégie de croissance</p>
<p>Peu d'investissements Résultats rapides</p> <p>Stratégie de projets</p>	<p>Peu d'investissements Résultats lents</p> <p>Stratégie de consolidation</p>



En constatant qu'il s'agissait d'un choix qui les conduisait de fait à une stratégie de consolidation, les deux associés ont vécu un grand moment de silence.

C'est le moment où ils se sont pour la première fois avoués l'un à l'autre qu'ils commençaient à songer à revendre leurs parts et à se retirer tout doucement.

L'absence d'investissement humain et managérial leur apparut alors évident, logique dans cette perspective.

Aucun n'en n'avait vraiment pris conscience.

Le fait de mettre les cartes sur la table leur permet alors de gérer le bateau en fonction de ce nouveau cap partagé et enfin clairement avoué. Se pose alors immédiatement la question de la communication constructive autour de cette volonté de consolidation dont la forme était tout sauf établie.

Ils en revinrent aux préconisations du DCA-stratégie soit le scénario managérial « Market-coordination » (revoir la synthèse complète – page - 85 -).

Ils firent d'abord du chantier de la diversification de l'offre la priorité, en listant des actions possibles pour rendre leurs différents produits ou services complémentaires les uns des autres.

La notion d'architecture semblait en effet couvrir assez bien la piste de travail conduisant à rendre des biens ou des services combinés ou associés.

Ils décidèrent ensuite d'ouvrir trois autres chantiers :

- (a) La création d'un service commercial,
- (b) Un secrétariat orienté client,
- (c) Une plate-forme service en ligne permettant d'entrer le plus vite possible dans une culture d'équipe et un partage des connaissances en créant des doublons entre spécialistes pouvant adapter des bases produits à différents profils consommateurs.

Diagnostic système

Nous avons alors abordé notre dernière analyse, le diagnostic du système plus large, où les deux associés se sont positionnés comme suit :

- Environnement/tendances : favorable
- Durée/dynamique de cette tendance : instable
- Robustesse du système : fragile
- Ressourcement : moyens peu disponibles
- Rythme de progression : lent
- Ampleur du changement voulu : remplacement / type II

Soit dans la grille-matrice des 64 configurations (page - 149 -) :

- ▶ **Le Diagnostic 02 : une petite partie de rafting ?**

Les deux associés furent intrigués et désagréablement surpris par le titrage du diagnostic mais ce ne fut rien à côté de la lecture des symptômes :

→ *Les symptômes*

Vous voulez nous faire croire que vous êtes un grand capitaine mais vous nous décrivez surtout une partie de rafting dans une rivière juste un peu agitée !

No control, un peu de stress, et en fin de compte, c'est l'environnement qui vous entraîne...

Heureusement, cet environnement vous est favorable et c'est un atout quand on lance une nouvelle initiative. Pas besoin de grands discours ni de lourd dispositif de pilotage : passer à l'action et lister simplement les éléments d'aide que le contexte peut vous apporter devrait suffire.

Bien sûr, certains d'entre vous préfèrent dévaler sportivement en pleine rivière de montagne mais, dans ce cas, vous pouvez surtout compter sur une période favorable à la réalisation rapide de vos projets, une descente finalement agréable.

De manière plus générale, vous semblez aller dans le sens de l'histoire. C'est honnêtement plus facile d'avoir un tel socle pour réussir une démarche de management.

De plus, comme la rivière vous entraîne malgré vous, l'équipage partage le même mouvement, les mêmes émotions. Finalement, en réalisant cette démarche vous pouvez aussi permettre aux équipes et à vos collègues de mieux se connaître et de réussir un agréable parcours ensemble.

Quand vous avez parlé la première fois de "rafting", d'une démarche de changement, vous avez inquiété les uns et les autres. Mais une fois un petit groupe de volontaires lancé, l'affaire se dégonfle et, si les premiers passagers s'amuse, il est fort probable qu'une deuxième expédition soit envisageable. Au retour, tout le monde s'intéressera un instant aux bilans de cette aventure...

Cette première démarche aura permis aux premiers volontaires de se mobiliser et de vivre plus intensément les interactions avec l'environnement, les signaux même faibles, les sollicitations, les attentes, les demandes des uns et des autres.

Côté équipage, vous allez donc vivre de grands moments ! Inquiets, méfiants, l'équipe était au début de la démarche loin d'être le point fort. Il faut simplement proposer rapidement à des volontaires de passer à l'action. Une bonne logistique, l'assurance que quelqu'un pilote la démarche et un climat agréable de travail sont autant de gages de réussite.

Le travail sur le climat sera d'autant plus important que côté ressources et moyens d'action, ce n'est guère brillant. Il va même falloir se décider : faire avec peu ou ne pas faire du tout.

Dans cette configuration, vous pouvez prendre votre temps pour vous organiser et préparer la démarche, mais une fois lancé, il est possible que ce soit la dynamique de groupe qui prenne le dessus.

Par contre ce qui est étrange, c'est d'attendre de cette descente en rafting un vrai changement en profondeur.

Rien n'indique en effet qu'une expérience, une démarche même réussie ne donne envie de quitter l'univers connu pour quelque chose de réellement neuf.

Nous vous laissons imaginer la réflexion qui s'en suivit. En synthèse : ils admirent tout d'abord qu'ils n'avaient plus la force ni la conviction pour piloter ce cabinet. Ils ne purent se résigner à baisser les bras. Dans un climat de confiance réaffirmé, ils se réinstallèrent à une table de travail et le plaisir de dessiner une véritable stratégie de revente les remobilisa. En fin de compte, outre la continuité, ils ouvrirent surtout les portes à une véritable implication de leurs collègues dans la stratégie à bâtir.

Ils vécurent tous les deux cette stratégie comme un « nouveau combat » pas comme « une manière de fermer la porte derrière eux ».

L'enjeu « augmenter la valeur » de leur capital avant de le revendre

Une vraie stratégie de consolidation.

Démarche de communication

Le plan de communication fut donc fondé sur quatre cibles :

- (a) Les clients : le cabinet de formation avance vers l'architecture personnalisée de vos projets de formation.

- (b) Le secrétariat : vous êtes le cœur du système, c'est à vous de réussir la personnalisation et la combinaison des expertises. Si vous voulez entrer dans le capital de l'entreprise, bienvenue.

- (c) Vers les experts : préparer votre relève, vous le devez à vos clients. Travaillez avec votre relève sur la plateforme internet : réussissons un vrai transfert de compétences avec une place active aux jeunes. Nous serons à leur disposition. A eux de piloter la récolte en la structurant dans un produit web. Si vous voulez entrer au capital, bienvenue.

- (d) Vers d'éventuels partenaires : une synergie de produits est possible, une fusion également.

Apports de la X^{ème} édition

Cette dixième édition du DCA est marquée essentiellement par la séparation nette avec la démarche DCA-système qui bénéficie maintenant d'un mode d'emploi propre (mini dca pour la gestion de problèmes en équipe). Dans la version 9 les deux approches cohabitaient et rendaient la lecture un peu plus laborieuse.

Cette refonte de la présentation nous a en outre permis une meilleure progressivité dans la présentation des analyses

A ce titre, nous avons réintégré à la demande de la communauté de pratique la conversion vers la grille SWOT.

Enfin, un nouvel exemple intégré complète les illustrations morcelées des anciennes versions.

Notice technique

Cette notice porte la référence D2010/7703/8 remplaçant la version 9.0 D2010/7703/4 en lieu et place du document original 2006/7704/8.

Elle a été validée par le comité scientifique de l'Institut Francophone d'Études et d'Analyses Systémiques le 12 novembre 2010.

Contact et information complémentaires :

La communauté de pratique : Coordination Odile JAMES
<http://dca-strategie.blogspot.com> et Dca-strategie@ifeas.org

© IFEAS Québec
Institut Francophone d'Études et d'Analyses Systémiques
Monsieur Daniel GIGUERE
1200, McGill College, bureau. 1100
Montréal, Qc, H3B 4G7
Québec - Canada

© IFEAS Europe
Institut Francophone d'Études et d'Analyses Systémiques
Monsieur Michel DUJEU
Parc scientifique Créalys
Rue Jean SONNET, 29/31
5032 Gembloux – Belgique

Formation et Communauté des experts-DCA

Sachez enfin pour ceux qui souhaiteraient aller plus loin que l'Institut organise régulièrement au Canada, au Benelux ou en France des formations de 3 à 5 jours pour consultants ou responsables d'organisation qui souhaiteraient mettre en œuvre et approfondir cette démarche.

Les personnes qui le souhaitent peuvent alors présenter un de leur diagnostic à un jury pour obtenir le titre d'expert-DCA et obtenir un retour constructif sur leurs méthodes d'analyses et de rédaction de scénarios managériaux et stratégiques.

Information sur : www.ifeas.eu

Table des matières complète

ETAPE 0 : PRESENTATION DE L'OUTIL	- 9 -
POURQUOI SE DEFINIR UNE STRATEGIE ?	- 10 -
<i>Une perte de temps ?</i>	- 11 -
<i>Un diagnostic rapide</i>	- 11 -
<i>Une démarche méthodique</i>	- 12 -
<i>Formaliser dans un plan stratégique</i>	- 13 -
LES APPORTS ORIGINAUX DU DCA-STRATEGIE	- 14 -
<i>Quand utiliser l'outil DCA ?</i>	- 14 -
<i>A qui s'adresse un tel outil ?</i>	- 14 -
<i>Qu'apporte réellement l'approche DCA :</i>	- 14 -
<i>Qu'y a-t-il dans le moteur de cet outil ?</i>	- 15 -
<i>Comment fonctionne cet outil ?</i>	- 16 -
<i>Un outil résolument simple et pratique</i>	- 17 -
AVANT DE METTRE LES DOIGTS DANS UN SYSTEME	- 19 -
<i>Se demander pourquoi on n'a pas encore de stratégie</i>	- 19 -
<i>Réservez un espace-temps groupé dans votre agenda</i>	- 19 -
<i>Produisez réellement un suivi</i>	- 20 -
<i>N'hésitez pas à vous faire accompagner</i>	- 20 -
ETAPE 1 : PREPARER LE DCA	- 23 -
<i>Les ingrédients</i>	- 24 -
<i>Matériel nécessaire</i>	- 24 -
<i>Matériel utile :</i>	- 25 -
<i>Composez le groupe de travail</i>	- 25 -
ETAPE 2 : LA COLLECTE DE L'INFORMATION.....	- 27 -
1 ^{ERE} COLLECTE : DECRIRE LA SITUATION ACTUELLE	- 29 -
<i>Présenter la démarche</i>	- 29 -
<i>Lancez la collecte d'information</i>	- 29 -
<i>Comment se présente la collecte d'information</i>	- 30 -
<i>Consignes pour l'animateur</i>	- 30 -
<i>Consignes pour les participants</i>	- 31 -
<i>Déroulement des 6 premières séquences</i>	- 31 -
<i>Première collecte : « ce qui ne va pas ! »</i>	- 32 -
<i>Deuxième collecte : « ce qu'il faudrait faire ! »</i>	- 32 -
<i>Troisième collecte : « Pourquoi ne le fait-on pas ! »</i>	- 33 -
<i>Quatrième collecte : « Pourquoi on existe encore ! »</i>	- 33 -
<i>Cinquième collecte : « De quoi a-t-on besoin ! »</i>	- 34 -

<i>Sixième collecte : « Le premier pas ! »</i>	- 34 -
<i>Organisez l'information</i>	- 35 -
<i>Numérotez chaque post-it</i>	- 36 -
<i>C'est le moment idéal pour faire une pause</i>	- 36 -
2 ^{EME} COLLECTE : LA SITUATION FUTURE VOULUE	- 37 -
<i>Structure de la deuxième collecte d'information</i>	- 37 -
<i>Séquence 7 : visualiser ce que nous serons devenus</i>	- 38 -
<i>Séquence 8 : Sur quoi appuyer cette réussite ?</i>	- 38 -
<i>Séquence 9 : outils stratégiques ?</i>	- 39 -
<i>Séquence 10 : Quels risques potentiels, possibles ?</i>	- 39 -
<i>Séquence 11 : Que faire face aux risques ?</i>	- 40 -
<i>Séquence 12 : Points faibles à dépasser</i>	- 40 -
<i>Au terme de cette seconde récolte</i>	- 41 -
<i>Regrouper les deux récoltes d'information</i>	- 41 -
ETAPE 3 : ANALYSER L'INFORMATION	- 43 -
<i>L'analyse des données</i>	- 45 -
ANALYSE 1 : LA VISION A 5 ANS.....	- 46 -
<i>Ouvrons dès maintenant l'écriture de notre plan stratégique</i>	- 47 -
ANALYSE 2 : L'ANALYSE DIRECTE DES DONNEES	- 48 -
<i>Regrouper les post-its par couleurs</i>	- 48 -
<i>La structure de la représentation</i>	- 49 -
<i>Intégrer l'analyse directe dans le plan stratégique</i>	- 50 -
ANALYSE 3 : COUVERTURE FORCES ET FAIBLESSES	- 51 -
<i>Correspondances à établir</i>	- 52 -
<i>Conclusions à tirer du niveau de couverture</i>	- 52 -
ANALYSE 4 : L'ANALYSE THEMATIQUE.....	- 53 -
<i>Cerner les grandes préoccupations</i>	- 53 -
<i>Transcription des post-its</i>	- 53 -
<i>Processus de travail : (Phase 1) regrouper et compter</i>	- 54 -
<i>Processus de travail : (Phase 2) transcrire et « phraser »</i>	- 54 -
<i>Processus: (phase 3) tenir compte des couleurs</i>	- 54 -
<i>Transcrire dans votre plan stratégique</i>	- 55 -
<i>Vous pouvez libérer le groupe</i>	- 56 -
3 ^{EME} COLLECTE D'INFORMATION : LE CONTEXTE.....	- 57 -
<i>Lister les éléments à considérer dans l'environnement</i>	- 57 -
<i>Transcrire dans le plan stratégique</i>	- 57 -
ANALYSE 5 : DES RISQUES ET DES OPPORTUNITES	- 58 -
<i>Transcrire l'analyse des risques et des opportunités</i>	- 58 -
<i>Construction d'une matrice SWOT</i>	- 59 -
4 : DECADRER L'INFORMATION	- 61 -

Sortir du discours direct	- 62 -
ANALYSE 6 : L'ANALYSE MANAGERIALE	- 63 -
<i>Analyse managériale : mode d'emploi</i>	- 63 -
<i>La grille des 5M</i>	- 64 -
<i>Grilles des 5 M</i>	- 65 -
<i>Quelques composantes de la Grille des 5 « M »</i>	- 66 -
<i>Compter, transcrire et « phraser »</i>	- 67 -
<i>La notion de zone faible d'analyse</i>	- 67 -
<i>Etablir les signaux forts et faibles</i>	- 68 -
ANALYSE 7 : L'ANALYSE FONCTIONNELLE	- 69 -
<i>Passer du managérial au fonctionnel</i>	- 69 -
<i>Les 8 groupes fonctionnels</i>	- 70 -
<i>Regroupement fonctionnel</i>	- 71 -
<i>Fonction forte ou faible</i>	- 71 -
<i>Transcrire l'analyse fonctionnelle dans la documentation</i>	- 72 -
5 : CADRER SUR UNE STRATEGIE	- 73 -
ANALYSE 8 : QUEL CAP TENIR ?.....	- 74 -
<i>Croiser les visions managériales et fonctionnelles</i>	- 74 -
<i>Différencier plan stratégique et plan d'action</i>	- 75 -
<i>Stratégie et quotidien</i>	- 75 -
<i>Une démarche managériale complémentaire</i>	- 76 -
<i>Une démarche managériale plus structurelle</i>	- 77 -
<i>La bibliothèque des quarante démarches de management</i> ...	- 79 -
QUARANTE SCENARIOS MANAGERIAUX	- 80 -
<i>Scénario 01 : Market – Production</i>	- 81 -
<i>Scénario 02 : Market – Information</i>	- 82 -
<i>Scénario 03 : Market – Contrôle</i>	- 83 -
<i>Scénario 04 : Market – Régulation</i>	- 84 -
<i>Scénario 05 : Market – Coordination</i>	- 85 -
<i>Scénario 06 : Market – Organisation</i>	- 86 -
<i>Scénario 07 : Market – Evaluation</i>	- 87 -
<i>Scénario 08 : Market – Orientation</i>	- 88 -
<i>Scénario 09 : Man – Production</i>	- 89 -
<i>Scénario 10 : Man - Information</i>	- 90 -
<i>Scénario 11 : Man - Contrôle</i>	- 91 -
<i>Scénario 12 : Man – Régulation</i>	- 93 -
<i>Scénario 13 : Man - Coordination</i>	- 94 -
<i>Scénario 14 : Man - Organisation</i>	- 95 -
<i>Scénario 15 : Man - Evaluation</i>	- 96 -
<i>Scénario 16 : Man – Orientation</i>	- 97 -
<i>Scénario 17 : Machines - Production</i>	- 99 -

<i>Scénario 18 : Machines - Information</i>	- 100 -
<i>Scénario 19 : Machines - Contrôle</i>	- 101 -
<i>Scénario 20 : Machines - Régulation</i>	- 102 -
<i>Scénario 21 : Machines - Coordination</i>	- 103 -
<i>Scénario 22 : Machines - Organisation</i>	- 104 -
<i>Scénario 23 : Machines - Evaluation</i>	- 106 -
<i>Scénario 24 : Machines - Orientation</i>	- 107 -
<i>Scénario 25 : Money - Production</i>	- 108 -
<i>Scénario 26 : Money - Information</i>	- 109 -
<i>Scénario 27 : Money - Contrôle</i>	- 110 -
<i>Scénario 28 : Money - Régulation</i>	- 111 -
<i>Scénario 29 : Money - Coordination</i>	- 112 -
<i>Scénario 30 : Money - Organisation</i>	- 113 -
<i>Scénario 31 : Money – Evaluation</i>	- 114 -
<i>Scénario 32 : Money - Orientation</i>	- 115 -
<i>Scénario 33 : Management - Production</i>	- 116 -
<i>Scénario 34 : Management - Information</i>	- 117 -
<i>Scénario 35 : Management - Contrôle</i>	- 119 -
<i>Scénario 36 : Management - Régulation</i>	- 120 -
<i>Scénario 37 : Management – Coordination</i>	- 121 -
<i>Scénario 38 : Management - Organisation</i>	- 122 -
<i>Scénario 39 : Management - Evaluation</i>	- 123 -
<i>Scénario 40 : Management - Orientation</i>	- 125 -
CHOISIR SA DEMARCHE ALIGNEE	- 126 -
<i>Par intuition</i>	- 126 -
<i>Sur base d'une politique d'investissement</i>	- 127 -
<i>A quel rythme</i>	- 127 -
<i>Le choix de l'ampleur de l'investissement</i>	- 128 -
<i>Quatre logiques, quatre politiques d'investissement</i>	- 130 -
<i>Un peu de théorie : la Matrice DCA à quatre scénarios</i>	- 131 -
<i>Lien entre logique et scénarios</i>	- 132 -
<i>La Question de pertinence – importance du décadrage</i>	- 134 -
La suggestion vous semble pertinente	- 134 -
La suggestion vous étonne	- 134 -
Vous faites déjà ce qui est préconisé !	- 135 -
AVANT DE METTRE EN ŒUVRE LA DEMARCHE	- 136 -
<i>Développer par écrit votre propre démarche</i>	- 136 -
Un premier cas pratique de démarche.....	- 136 -
<i>Impact prévisible d'une stratégie</i>	- 138 -
<i>Et pourtant les échecs sont fréquents</i>	- 138 -
<i>Le risque systémique</i>	- 139 -
<i>Vérifiez votre propre engagement</i>	- 142 -
<i>Adoptez une politique d'investissement cohérente</i>	- 143 -

<i>Tenir compte du contexte</i>	- 146 -
ANALYSE 9 : LIRE A SYSTEME OUVERT	- 147 -
<i>Cerner les risques et les leviers systémiques</i>	- 147 -
<i>Interrogation n°1 : tendance environnementale ?</i>	- 148 -
<i>Interrogation n°2 : dynamiques environnementales</i>	- 148 -
<i>Interrogation n°3 : robustesse du système</i>	- 148 -
<i>Interrogation n°4 : ressourcement</i>	- 148 -
<i>Interrogation n°5 : rythme de progression</i>	- 148 -
<i>Interrogation n°6 : ampleur voulue</i>	- 148 -
<i>Matrice des 64 configurations explorées</i>	- 149 -
<i>Décoder le diagnostic systémique</i>	- 150 -
<i>Trois dimensions système</i>	- 150 -
<i>Des pistes de réflexion, de décadrage</i>	- 151 -
<i>Pourquoi se donner tant de mal pour se soigner ?</i>	- 152 -
<i>Présentation des configurations</i>	- 153 -
<i>Quitter votre galère actuelle...</i>	- 155 -
<i>Décoder l'esquisse technique</i>	- 155 -
<i>Diagnostic 01 : un terrible pédalo sur un étang</i>	- 159 -
<i>Diagnostic 02 : une petite partie de rafting ?</i>	- 161 -
<i>Diagnostic 03 : des débuts difficiles en planche à voile</i>	- 164 -
<i>Diagnostic 04 : une péniche égarée en pleine mer</i>	- 166 -
<i>Diagnostic 05 : une vedette rapide du pont-neuf</i>	- 168 -
<i>Diagnostic 06 : un voilier sous le soleil</i>	- 170 -
<i>Diagnostic 07 : à bord d'un bananier moderne</i>	- 172 -
<i>Diagnostic 08 : un méthanier en pleine mer</i>	- 174 -
<i>Diagnostic 09 : un croiseur léger par mer agitée</i>	- 176 -
<i>Diagnostic 10 : une régata avec les champions</i>	- 178 -
<i>Diagnostic 11 : un vieux gréement qui veut gagner une régata</i> -	179
-	
<i>Diagnostic 12 : du sport avec le bateau familial</i>	- 181 -
<i>Diagnostic 13 : à bord d'un porte-avion</i>	- 183 -
<i>Diagnostic 14 : Un cuirassier furtif</i>	- 185 -
<i>Diagnostic 15 : un garde-côte par mer agitée</i>	- 187 -
<i>Diagnostic 16 : bateau-phare en mer agitée</i>	- 190 -
<i>Diagnostic 17 : Transconteneurs trop chargés</i>	- 192 -
<i>Diagnostic 18 : sur un minéralier en pleine mer</i>	- 194 -
<i>Diagnostic 19 : un cargo usé avant la tempête</i>	- 196 -
<i>Diagnostic 20 : une vraie galère en mer calme</i>	- 198 -
<i>Diagnostic 21 : céréaliers dans le canal de panama</i>	- 200 -
<i>Diagnostic 22 : une croisière un peu fatigante</i>	- 202 -
<i>Diagnostic 23 : un bateau-usine en pleine mer</i>	- 204 -
<i>Diagnostic 24 : la malle Calais -Douvres</i>	- 206 -

<i>Diagnostic 25 : la croisière sur le Nil.....</i>	<i>- 208 -</i>
<i>Diagnostic 26 : le bac d'Ouessant.....</i>	<i>- 210 -</i>
<i>Diagnostic 27 : une ligne de rameurs au bar du club</i>	<i>- 212 -</i>
<i>Diagnostic 28 : bateau pêcheur et une mauvaise prise.....</i>	<i>- 214 -</i>
<i>Diagnostic 29 : un transatlantique sur mer calme</i>	<i>- 216 -</i>
<i>Diagnostic 30 : un groupe de kayakistes en rivière</i>	<i>- 218 -</i>
<i>Diagnostic 31 : la découverte d'un catamaran de course</i>	<i>- 220 -</i>
<i>Diagnostic 32 : un petit dériveur par brise légère</i>	<i>- 222 -</i>
<i>Diagnostic 33 : un remorqueur en pleine action</i>	<i>- 224 -</i>
<i>Diagnostic 34 : dans un canot de sauvetage.....</i>	<i>- 226 -</i>
<i>Diagnostic 35 : un cargo en pleine tempête.....</i>	<i>- 228 -</i>
<i>Diagnostic 36 : garde-côte en pleine tempête.....</i>	<i>- 230 -</i>
<i>Diagnostic 37 : bateau de croisière par tempête</i>	<i>- 232 -</i>
<i>Diagnostic 38 : un bateau-usine dans la tempête</i>	<i>- 234 -</i>
<i>Diagnostic 39 : un yacht de luxe en pleine tempête</i>	<i>- 236 -</i>
<i>Diagnostic 40 : une promenade en mer qui tourne mal</i>	<i>- 238 -</i>
<i>Diagnostic 41 : un chalutier dans la tempête</i>	<i>- 240 -</i>
<i>Diagnostic 42 : un dragueur dans une mer agitée</i>	<i>- 242 -</i>
<i>Diagnostic 43 : un remorqueur par gros temps.....</i>	<i>- 244 -</i>
<i>Diagnostic 44 : vedette des douanes en pleine tempête</i>	<i>- 246 -</i>
<i>Diagnostic 45 : un incendie à bord d'un pétrolier.....</i>	<i>- 248 -</i>
<i>Diagnostic 46 : cargo confortable sur mer agitée</i>	<i>- 250 -</i>
<i>Diagnostic 47 : un superbe vieux transatlantique en mer agitée ...</i>	<i>- 252 -</i>
<i>Diagnostic 48 : un catamaran de course en mer agitée.....</i>	<i>- 254 -</i>
<i>Diagnostic 49 : vieux pétrolier rouillé en pleine tempête</i>	<i>- 256 -</i>
<i>Diagnostic 50 : sur un vieux Chasseur de Mines.....</i>	<i>- 258 -</i>
<i>Diagnostic 51 : porte hélicoptère par mer très agitée.....</i>	<i>- 260 -</i>
<i>Diagnostic 52 : un sous-marin nucléaire en pleine tempête..</i>	<i>- 262 -</i>
<i>Diagnostic 53 : un voilier de touriste avant la tempête.....</i>	<i>- 264 -</i>
<i>Diagnostic 54 : dégâts sur un petit voilier pris dans la tempête.....</i>	<i>- 266 -</i>
<i>Diagnostic 56 : un hors-bord par mer très agitée.....</i>	<i>- 270 -</i>
<i>Diagnostic 57 : bateau de pêche par mer très agitée.....</i>	<i>- 272 -</i>
<i>Diagnostic 58 : un solide cargo sous la mousson</i>	<i>- 274 -</i>
<i>Diagnostic 59 : ferry-boat qui arrive par mer forte</i>	<i>- 276 -</i>
<i>Diagnostic 60 : un brise-glace par mer houleuse.....</i>	<i>- 278 -</i>
<i>Diagnostic 61 : trois-mâts, voiles dehors par gros temps.....</i>	<i>- 280 -</i>
<i>Diagnostic 62 : une régata par mer agitée.....</i>	<i>- 282 -</i>
<i>Diagnostic 63 : un zodiac par mer agitée.....</i>	<i>- 285 -</i>
<i>Diagnostic 64 : un sardinier en pleine mer agitée</i>	<i>- 287 -</i>
EXPLOITER LE DIAGNOSTIC SYSTEMIQUE	- 289 -

<i>Adapter votre démarche à votre configuration</i>	- 289 -
<i>Profiler votre démarche pour en augmenter l'effet</i>	- 290 -
<i>Un peu plus sur les logiques de discours</i>	- 291 -
<i>Un peu plus sur les logiques d'action</i>	- 291 -
<i>Un peu plus sur les logiques de réflexion</i>	- 292 -
<i>Un peu plus sur les logiques de pilotage</i>	- 294 -
<i>Changer de dynamique pour votre organisation</i>	- 295 -
<i>La dynamique expansion-stabilité-contraction</i>	- 296 -
<i>La dynamique solidité – équilibre – flexibilité</i>	- 297 -
<i>La dynamique lenteur - inertie – vitesse</i>	- 298 -
PLAN STRATEGIQUE ET DIAGNOSTICS CROISES	- 300 -
<i>Bâtir un véritable plan stratégique</i>	- 301 -
<i>Articuler les actions et avec les axes stratégiques</i>	- 301 -
<i>Objectif stratégique et des éléments clefs de suivi</i>	- 302 -
<i>Prendre la mesure</i>	- 302 -
<i>Enrichir le document écrit</i>	- 303 -
<i>Rédaction sur base des 5M</i>	- 303 -
<i>Rédaction selon les 8F</i>	- 304 -
EXEMPLE INTEGRE DE DEMARCHE DCA.....	- 305 -
<i>Vision à cinq ans</i>	- 305 -
<i>Analyse des données directes</i>	- 307 -
<i>Couverture des forces et des faiblesses</i>	- 309 -
<i>Analyse thématique</i>	- 310 -
<i>Déclinaison en grands axes stratégiques</i>	- 310 -
<i>3eme collecte : le contexte</i>	- 311 -
<i>Analyse du contexte SWOT</i>	- 311 -
<i>Ajout au plan stratégique</i>	- 313 -
<i>Analyse managériale</i>	- 313 -
<i>Analyse fonctionnelle</i>	- 313 -
<i>Scénarios managériaux</i>	- 314 -
<i>Choix d'une démarche stratégique</i>	- 316 -
<i>Diagnostic système</i>	- 317 -
<i>Démarche de communication</i>	- 319 -
APPORTS DE LA X ^{EME} EDITION	- 321 -
<i>Notice technique</i>	- 321 -
<i>Contact et information complémentaires :</i>	- 321 -
<i>Formation et Communauté des experts-DCA</i>	- 322 -
TABLE DES MATIERES COMPLETE	- 323 -

Bienvenue sur nos sites :

<http://www.ifeas.eu>

<http://www.ifeas.ca>

<http://www.ifeas.org>

*Actualité et informations complémentaires
sur le blog de la communauté de pratique DCA-système :*

<http://dca-strategie.blogspot.com>

dca-strategie@ifeas.org

*Information sur les formations et la communauté de
pratique des Experts-DCA : o.james@ifeas.eu*