

INTRODUCTION



► POURQUOI CE LIVRE ?

Ce livre est le fruit de nombreuses années d'observations de terrain et d'accompagnements auprès d'entreprises ayant été confrontées à des difficultés pour assurer la stabilité de leur activité ou la croissance de leur organisation. Cette pratique de terrain a fait naître en moi un questionnement : comment se fait-il que des entreprises arrivent à fleurir là où leurs concurrents peinent à boucler les fins de mois ? Et ces entreprises en difficulté se trouvent sur le même marché, disposent de moyens apparemment similaires et engagent des collaborateurs qui ne sont individuellement pas moins bons que leurs concurrents. Alors pourquoi certaines organisations connaissent-elles une croissance forte, tandis que d'autres, disposant pourtant de capacités initiales semblables, se trouvent en difficulté ?

Progressivement, j'ai pu décrypter l'organisation et son fonctionnement sous deux dimensions :

- D'une part, l'organisation et **sa structure**, c'est-à-dire la construction des composantes de l'entreprise pour gérer son activité et pour faire face aux défis qui se présentent à elle.
- D'autre part, l'organisation et **son mode de fonctionnement**, c'est-à-dire la façon dont les flux de décisions et d'information circulent au sein de l'entreprise.

Le constat a été sans appel. Les difficultés des entreprises émanent d'une structure insuffisamment stable et d'un mode de fonctionnement interne inadapté à la résolution des challenges quotidiens que rencontrent les entreprises. En somme, j'ai constaté que les choix posés par les décideurs étaient plus que discutables et généraient les lourdeurs internes. Faute de stabilité et de flexibilité, les organisations peinent à gérer et à promouvoir leur activité, occasionnant des dysfonctionnements pouvant aller jusqu'à la faillite.

C'est ainsi que j'ai lancé ma société de conseil en orientations et stratégies d'entreprises en partant d'une ambition : mettre à disposition des dirigeants les clés de réussite pour développer leur activité en maintenant un haut niveau de performance dans leurs équipes. Je propose alors de réaliser une analyse économique, sociale et psychologique de l'entreprise afin d'en décrypter les principaux facteurs de croissance. Dans ce cadre, j'invite le lecteur à découvrir l'originalité d'un diagnostic économique et social des organisations visant à fournir une représentation claire de la structure de l'entreprise ainsi que de son mode de fonctionnement. Ce livre reprend les éléments que compose ce diagnostic et offre au lecteur une représentation claire de l'organisation d'un point de vue structurel et d'un point de vue fonctionnel.

Cet ouvrage compile par conséquent deux nouveautés dans le champ du « conseil en organisation » que vous trouverez donc dans cet ouvrage :

- Une représentation pragmatique et économique de la structure des organisations : la façon dont elle est construite.
- Une compréhension des types de personnalité sociale qui animent les organisations : le mode de fonctionnement qui anime les flux internes et génère la valeur ajoutée.

N.B. : Dans ce livre, « l'organisation » signifie « système composé d'individus et ayant une activité qu'elle cherche à promouvoir ». Les termes « organisation », « entreprise », « entité », « groupe » et leurs équivalents seront ici employés pour exprimer une seule et même réalité : « l'organisation ». Pour autant, nous aborderons essentiellement l'entreprise comme organisation dans ce livre.

▶ COMMENT LIRE CE LIVRE ?

J'ai écrit ce livre comme un voyage au centre des organisations sous un angle de vue original. Notre guide de voyage sera le modèle diagnostic LEO que j'ai créé, qui décrit et analyse l'organisation dans sa structure et dans son mode de fonctionnement. Ce livre vous emmènera à considérer votre entreprise, votre administration ou encore votre association dans sa composition, dans sa dynamique interne, mais aussi dans les étapes de son développement. Nul besoin d'être un expert en gestion d'entreprise pour comprendre ce livre. Je vous propose de saisir en priorité les chapitres qui vous intéressent professionnellement et qui vous apportent des pistes d'évolution au sein des organisations dans lesquelles vous intervenez, en interne ou en externe.

Le premier chapitre dévoile l'organisation sous l'angle économique et sous l'angle social. L'organisation est une construction humaine qui a pour vocation de remplir un besoin de l'environnement (aspect économique). Pour y parvenir, elle requiert des compétences internes et externes avec lesquelles elle va devoir composer (aspect social). Vous trouverez, dans ce chapitre, une lecture globale d'une organisation qui vous permettra d'avoir une approche qui touche les aspects économiques, sociaux et psychologiques.

Le chapitre deux se veut plus pragmatique et dévoile le cœur même des missions que je mène : explorer les orientations et les stratégies des organisations. Durant ce chapitre, je présente ce qui constitue un projet d'organisation (les orientations), ainsi que les moyens de réaliser ce projet (les stratégies). Ce chapitre vous offre une relecture des orientations prises par les entreprises et une appréhension des types de stratégies mises en place ou à défaut, les types de stratégies négligées et qui expliquent bien souvent les écarts quant aux objectifs définis.

Le chapitre trois révèle les modèles théoriques sur lesquels reposent les grilles d'analyse du diagnostic LEO, à savoir l'analyse transactionnelle, la systémie, la PNL, ainsi que la psychosociologie, cette dernière étant issue elle-même de la psychanalyse. L'organisation est scrutée sous les niveaux psychologiques, sociaux et économiques. Toute organisation est considérée comme un organisme psycho-socio-économique baigné dans son environnement avec lequel il est constamment en interaction. Ce chapitre offre une vision plus théorique des organisations sur les axes psycho-socio-éco-

nomiques. Si vous êtes allergiques à la théorie des organisations et préférez le pragmatisme et les trucs et astuces de terrain, sautez ce chapitre qui risque de vous ennuyer au plus haut point.

Le chapitre quatre explore les stades de développement par lesquels toutes les organisations vont transiter et je décrypte ici les écueils et points de vigilance à observer à chaque étape. Le stade de développement, dans lequel l'entité se trouve, définit son niveau de maturité. Les organisations, comme les êtres humains, peuvent se retrouver fixées à un stade et s'enliser dans la problématique propre à chaque stade. Chaque organisation évolue à un certain niveau de maturité sociale, et l'intervenant en organisation, qu'il soit consultant, dirigeant ou chargé de projet, aura à veiller à prendre en compte le stade de développement de son entité pour gérer au mieux la demande qu'il rencontre. Gagner en maturité sociale est également un gage de réussite et de croissance durable. Dans ce chapitre, vous pourrez comprendre que les entreprises explorent leur marché selon leur niveau de maturité et que, partant de ce constat, elles doivent prioritairement assurer leur survie économique avant même de penser bien-être au travail et transition écologique.

Le chapitre cinq dévoile les dessous du modèle diagnostique LEO, en premier lieu en visitant l'organisation dans sa structure, ensuite dans son mode de fonctionnement. Cette analyse en termes de stocks (structure) et de flux (le mode de fonctionnement) fournit de précieuses informations sur les niveaux d'équilibre (et de déséquilibre) des organisations, expliquant dès lors les sources de dysfonctionnements que l'entité peut rencontrer. L'intervenant en organisation dispose alors d'une grille de lecture de l'entreprise et des pistes d'amélioration à suivre pour rééquilibrer le système, favorisant ainsi la stabilité et la croissance. Ce chapitre apparaît comme un guide pour vous aider à analyser une organisation et la décrypter à travers le modèle LEO. Volontairement didactique, il vous plonge dans le mode de fonctionnement de votre entreprise et vous indique les axes prioritaires à améliorer pour assurer la pérennité de l'activité.

Le chapitre six se veut encore plus didactique et vous fournit les ingrédients nécessaires pour effectuer des observations dans une organisation pour garder un niveau de discernement suffisant et une neutralité maximale pour capter les indices qui vous permettront d'appréhender au mieux la dynamique du système en observation.

Tout au long de ce livre, je glisse également des illustrations pour éclairer mes propos au fil des lignes ainsi que des fiches pratiques pour vous prêter au jeu de l'analyse en organisation. De même, des annexes en fin de livre viennent approfondir les sujets abordés au cours des chapitres.

Pour agrémenter les thèmes qui seront abordés dans ce livre, je prendrai l'exemple d'une organisation que je vous invite à suivre au fil des pages et au fil des thèmes : la société Baker. Cette entreprise est une boulangerie-pâtisserie gérée par un père (Pierre) et son fils (Luc), créée il y a 12 ans et qui dispose aujourd'hui d'un local principal (la maison-mère) et de deux succursales (dépôt de pains). Vous découvrirez au gré de ce livre, leur création, les étapes franchies dans leur croissance, les difficultés qu'ils ont pu rencontrer et les solutions apportées pour corriger les dysfonctionnements et maintenir la société à flot. Cette société est une composition de différents cas rencontrés sur les dernières années et sert à améliorer la compréhension du lecteur sur les concepts abordés.

Je vous souhaite un beau voyage au cœur des organisations, et que ce voyage vous inspire et nourrisse votre volonté de contribuer à la maturité de celles-ci pour rendre un monde plus équilibré et plus équitable, tout en assurant le développement et la prospérité de votre entreprise.