

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

---

CHRISTINE ANTUNES  
CHRISTOPHE KORDA  
PHILIPPE KORDA

# DE LA STRATÉGIE À L'ACTION

---

ENGAGER LES ÉQUIPES  
DANS LA TRANSFORMATION

---

3<sup>e</sup> ÉDITION

DUNOD

### Des mêmes auteurs

DESCARPENTRIES Jean-Marie, KORDA Philippe, *L'entreprise réconciliée*, Albin Michel, 2007, Prix DCF 2008.

KORDA Philippe, *Négociier et défendre ses marges : vente, achat, négociations d'affaires*, 5<sup>e</sup> éd., Dunod, 2015.

KORDA Philippe, *Réussir vos entretiens de management*, Insep Consulting, 2004.

KORDA Philippe, *Stratégie et formation*, Dunod, 2011.

Illustrations de l'intérieur : © Barros

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-077935-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# À propos de l'association Énergie Jeunes

L'intégralité des droits d'auteur de ce livre est versée à Énergie Jeunes, association reconnue d'utilité publique fondée et présidée par Philippe Korda.

Créée en 2009, l'association Énergie Jeunes bénéficie de l'appui de l'État ainsi que du soutien de grandes entreprises publiques et privées et d'institutions philanthropiques. Elle agit bénévolement au service d'une cause majeure : la réduction des inégalités scolaires.

Sur la base des découvertes récentes de la recherche en psychologie sociale, l'association Énergie Jeunes a mis au point une série de programmes pédagogiques innovants, destinés à renforcer la persévérance scolaire des collégiens dans les quartiers défavorisés.

Une étude d'une ampleur considérable, réalisée auprès de 24 000 collégiens par J-Pal, laboratoire du MIT, avec la méthode des échantillons aléatoires, conclut à un impact significatif de la formation Énergie Jeunes sur l'absentéisme, le « fatalisme social » et les résultats scolaires. Ces programmes sont, de plus, en constante amélioration, grâce à un comité scientifique composé de chercheurs opérant dans des institutions de premier ordre.

Le programme Énergie Jeunes est déjà déployé à large échelle.

L'association a développé des supports pédagogiques quasiment « autoporteurs » (vidéos, jeux éducatifs...) qui permettent de diffuser très largement le programme avec une qualité élevée en mobilisant, pour l'animation des sessions, des personnes non spécialistes.

Ainsi, en forte croissance, présente sur tout le territoire métropolitain ainsi qu'à La Réunion, l'association forme déjà, au moment de la publication de ce livre, plus de 110 000 enfants par an, à travers près de 14 000 sessions dans 400 collèges.

Le programme d'Énergie Jeunes assure un impact social par euro de don sans équivalent dans son domaine d'activité.

Énergie Jeunes a pour ambition de former plus de la moitié des collégiens, dans les quartiers de France les moins favorisés ainsi que, à terme, dans d'autres pays confrontés à des défis similaires.

Les besoins sont immenses et l'association est habilitée à délivrer des reçus de dons ouvrant droit à des réductions d'impôts pour les particuliers et les entreprises.

Plus d'informations sont disponibles sur le site [www.energiejeunes.fr](http://www.energiejeunes.fr).

# Remerciements



**M**erci à nos clients, sans lesquels cet ouvrage serait principalement constitué de pages blanches. En effet, nos écrits sont le résultat d'une expérience accumulée depuis des années, auprès d'eux, dans les métiers du conseil en management et de la formation. Avec l'aide de nos équipes, nous avons accompagné des entreprises remarquables, souvent parmi les plus admirées au monde, dans tous les secteurs d'activité et sur tous les continents.

Preuve d'un grand discernement – ou d'un remarquable tact ? –, beaucoup de nos clients nous ont dit avoir beaucoup apprécié les deux premières éditions de ce livre. Nous espérons que cette nouvelle version les comblera.

Merci à nos collègues et collaborateurs qui contribuent quotidiennement à enrichir notre expérience et à affûter, affiner et simplifier nos approches.

Merci à Barros, qui a accepté d'illustrer chacun de nos chapitres par un dessin hilarant.

Enfin, merci à vous qui avez eu le courage d'ouvrir ce livre (... sans vous contenter d'en regarder les images) ! Ce simple geste vous place d'emblée, à nos yeux, au rang des personnes les plus ouvertes, cultivées et proactives. Lire la suite et appliquer nos recommandations sera pour vous un jeu d'enfant !

## **Contactez les auteurs**

Pour échanger avec les auteurs ou bénéficier de leur aide pour déployer votre stratégie, adressez un mail à l'adresse suivante :

[contact@korda.fr](mailto:contact@korda.fr)

# Sommaire



À propos de l'association Énergie Jeunes	III
Remerciements	V
Introduction	1
<b>Partie 1</b>	
<b>Stimuler l'intelligence collective</b>	5
Chapitre 1 ■ Ouvrez la conversation !	7
Chapitre 2 ■ Posez les bonnes questions !	19
Chapitre 3 ■ Partagez les nouvelles pratiques !	31
Chapitre 4 ■ Employez les bons outils !	43
Chapitre 5 ■ Passez en mode agile !	57

## Partie 2

### **Faire grandir des leaders** 67

Chapitre 6 ■ **Gagnez le cœur des hommes !  
(... et des femmes évidemment)** 69

Chapitre 7 ■ **Pratiquez le culte des chefs !** 85

Chapitre 8 ■ **Respectez la priorité !** 99

Chapitre 9 ■ **Encouragez tous les progrès !** 115

Chapitre 10 ■ **Développez une communauté de leaders !** 129

## Partie 3

### **Élargir le mouvement** 143

Chapitre 11 ■ **Captez l'attention !** 145

Chapitre 12 ■ **Donnez du sens !** 155

Chapitre 13 ■ **Retournez l'opinion !** 169

Chapitre 14 ■ **Cultivez tous les talents !** 189

Chapitre 15 ■ **Cultivez les symboles !** 207

**Conclusion** 219

**Check-list** 223

**Bibliographie** 243



# Introduction



**Q**ui n'a jamais eu de mal à se mettre au sport régulièrement, à arrêter de fumer, à changer d'habitudes alimentaires ou à poursuivre l'apprentissage d'une discipline, après en avoir pourtant librement décidé ?

Pour un individu, et sur des choses aussi simples, il n'est déjà pas facile de mettre ses actes en accord avec ses plus belles intentions. Pour une organisation, c'est infiniment plus difficile encore. Parce qu'il s'agit le plus souvent aujourd'hui de mener, non pas des changements limités et superficiels, mais des transformations profondes dans les façons de faire et les façons de penser. Parce que la décision, généralement prise par quelques-uns, doit être mise en œuvre par d'autres. Dans une grande entreprise, ceux-ci sont des centaines, des milliers – et parfois des centaines de milliers ! –, répartis sur plusieurs sites, dans plusieurs pays, séparés par des barrières de langue et de culture autant que par des décalages horaires, des montagnes et des océans. Comment faire en sorte que tous ces gens mettent en œuvre une même stratégie et déploient ensemble des transformations de façon cohérente, efficace, vigoureuse et même, si possible, enthousiaste ?

Nous avons voulu, sur ce sujet complexe, écrire un livre simple, concret et opérationnel. Un livre qui traite des vrais problèmes et apporte des solutions exploitables. D'abord, aux dirigeants, qui sont les premiers concernés. Ensuite, aux responsables d'activités et de projets, qui doivent à la fois relayer des décisions d'entreprise et déployer leurs

propres initiatives, parfois sans disposer d'une autorité hiérarchique directe. Enfin, à toutes les personnes, quel que soit leur rôle, qui veulent que les choses avancent, que les transformations soient menées à bien, que les stratégies soient mises en œuvre et que les projets aboutissent.

En clair, l'intérêt de ce livre est pratique. Ceci signifie qu'il vous faut aborder cette lecture avec un sujet précis en tête : si vous n'avez pas de *problème*, vous n'y trouverez aucune *solution* !

Nous avons bâti ce livre autour d'une idée centrale : une transformation, c'est une (petite) révolution.

D'ailleurs, conduire une transformation, à quelque niveau que ce soit, dans une entreprise, ne se fait pas par des notes de service. Ainsi, les démarches habituelles, principalement « top down », connaissent des taux d'échec que les études internationales évaluent en moyenne, depuis des années, à 70 % et plus<sup>1</sup>.

Les initiatives qui réussissent ont davantage à voir avec les mouvements sociaux. Comment réussit-on une révolution pacifique, dans un pays en proie à une nécessité de changement profond ? Certainement pas avec des slides, des « KPIs » et des séances de *reporting*.

Pour mener à bien une révolution, dans un pays, il faut faire émerger des idées nouvelles, qui synthétisent l'intelligence des élites et les contributions et aspirations du plus grand nombre. Il faut aussi faire émerger de nombreux leaders, dans toutes les régions et dans les institutions principales du pays. Il faut, enfin, gagner à la cause les hommes et les femmes de la rue, qui sont habituellement indifférents aux jeux politiques mais qui peuvent, s'ils se mobilisent, changer le cours de l'histoire.

C'est ce modèle qui oriente aujourd'hui les entreprises les plus habiles à conduire leurs transformations, et qui nous servira de guide.

---

<sup>1</sup> Voir par exemple l'étude de McKinsey de 2015 : <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-beat-the-transformation-odds>

La structure de ce livre se compose donc de trois parties, qu'il est probablement utile de lire dans l'ordre.

La première partie vous encouragera à *stimuler l'intelligence collective*. Comme nous le verrons, celle-ci constitue un atout largement sous-exploité quand il s'agit de diagnostiquer une situation, mais aussi d'imaginer, expérimenter et mettre en œuvre de nouvelles façons de travailler.

La deuxième partie concerne l'importance de *faire grandir des leaders*. Dans tout groupe humain, certains individus ont une influence déterminante sur le comportement des autres. En entreprise, c'est d'abord le rôle du management, à tous les niveaux de l'organisation. Mais les transformations font aussi émerger de nouveaux leaders, parfois là où on s'y attend le moins !

La troisième et dernière partie s'intitule *Élargir le mouvement*. Nous y verrons comment engager dans l'action l'ensemble des collaborateurs.

Tout au long du livre, chaque chapitre commence par l'énoncé d'un bref scénario inspiré d'un cas réel<sup>1</sup>, qui vous mettra dans la peau d'un personnage confronté à une situation proche de celles que vous pouvez connaître.

Enfin, pour vous aider à exploiter effectivement cet ouvrage, nous avons terminé chaque chapitre par une série de questions précises à vous poser, dans le cas concret qui vous préoccupe. Vous serez même invité, à chaque fois, à tendre l'ouvrage à un tiers et à répondre à voix haute aux questions que celui-ci vous lira ! Ne faites pas l'impasse sur ces quelques questions, car c'est dans vos propres réponses que vous trouverez certains des principaux enseignements de ce livre.

Bonne lecture !

---

<sup>1</sup> Dans certains cas, le secteur d'activité a été légèrement modifié pour éviter que des entreprises ou des personnes ne puissent être identifiées.



## Partie 1

# Stimuler l'intelligence collective

**A**u bon vieux temps du management traditionnel, on distinguait clairement dirigeants et dirigés. Aux premiers, les nobles tâches de la réflexion et de la « vision ». Aux seconds, les rôles ingrats relatifs à la mise en œuvre. Aux premiers, le contrôle des résultats. Aux seconds, les tâches d'exécution et de *reporting*. Aux premiers, la tête. Aux seconds, les jambes.

Ce système avait de merveilleux avantages, en tout cas pour les dirigeants.

En particulier, il épargnait à ceux-ci la corvée de s'intéresser à la réalité du travail des équipes. En effet, une armée de bureaucrates était chargée, dans différents services centraux, de définir les règles et les processus que les collaborateurs chargés d'effectuer le travail « réel » étaient censés suivre à la lettre.

De plus, en cas d'échec, les responsables étaient tout trouvés : la « vision » des dirigeants étant par hypothèse parfaite, les problèmes ne pouvaient venir que d'une exécution défailante, voire de la « résistance au changement » si courante dans les couches supposées les moins éclairées de la population de l'entreprise.

Hélas, pour beaucoup d'entre vous, amis lecteurs, ce modèle est aujourd'hui en train de disparaître. Pourquoi ?

Dans des industries dont les barrières à l'entrée s'effondrent, des hordes de barbares – jeunes start-uppers ou milliardaires mégalomanes – attaquent les marchés de toutes parts, sans aucun respect pour les glorieux anciens. Ils y impriment un rythme effréné d'innovation. L'intelligence de quelques-uns ne peut plus suffire à contenir leurs assauts.

En outre, dans un monde plus complexe et moins prévisible, on ne peut plus distinguer aussi clairement conception et exécution. En effet, la conception doit être en permanence ajustée à la lumière des expérimentations !

Enfin et surtout, les collaborateurs issus des nouvelles générations – et pas seulement ! – veulent aujourd'hui, au travail, utiliser leur tête autant que leurs jambes. Leur engagement se mérite.

Souhaitez-vous stimuler l'intelligence collective ? Il ne suffit hélas pas de demander de bonnes idées pour que celles-ci émergent : il vous faut *poser les bonnes questions*, ce que nous verrons dans le deuxième chapitre. Comme beaucoup d'intelligence s'exprime déjà dans votre organisation et que les innovations ne demandent qu'à être copiées, le plus simple pour vous est de *partager les nouvelles pratiques*, comme nous le verrons dans le troisième chapitre. Le quatrième chapitre vous aidera à *employer les bons outils*, et le cinquième à *passer en mode agile*.

Mais, avant toute chose, il vous faut d'abord, avec vos équipes, *ouvrir la conversation* et c'est l'objet du premier chapitre.

# Chapitre 1

# Ouvrez la conversation !

« *La bougie ne perd rien de sa lumière  
en communiquant celle-ci à une autre bougie.* »

Proverbe japonais

*Il était une fois...* |

- ▶▶ « **C'est malheureux pour vous**, mais la décision a été prise de confier progressivement à votre confrère les marchés que vous traitiez jusqu'ici. Mais j'imagine que vous avez beaucoup d'autres clients... »
- ▶▶ **Vous encaissez le choc.** À la tête du bureau parisien d'une agence internationale de publicité, vous réalisez que votre principal client est sur le point de vous échapper. Or, deux tiers de vos collaborateurs travaillent actuellement pour celui-ci. Il vous faut trouver et développer d'autres grands clients. Certes, vous tentez depuis longtemps d'insuffler une véritable culture commerciale au sein de votre équipe, mais sans grand résultat jusqu'ici.

- ▶▶ **Vous sentez que l'anxiété vous gagne.** Au-delà de votre poste, que vous risquez fort de perdre, et au-delà de l'humiliation que représente pour vous la perte de votre principal client, vous avez de l'estime et même de l'affection pour les collaborateurs de votre agence. Vous vous sentez responsable de leur emploi et voulez pouvoir continuer à leur proposer des projets dans lesquels ils s'épanouissent et grandissent.
- ▶▶ **En rentrant au bureau, vous remarquez que l'ambiance est joyeuse et animée.** Discussions passionnées, sonneries de téléphone, éclats de rire... Non seulement l'agence affichait depuis trois ans le meilleur taux de croissance du secteur, mais en plus, c'est une vraie équipe que vous avez bâtie.
- ▶▶ **Lorsque vous exposez la situation à Inès, la directrice financière, celle-ci vous interpelle :** « J'espère que tu vas en parler demain en réunion d'équipe ? Il faut qu'ils comprennent que si nous ne transformons pas nos façons de faire, ils vont perdre leur job ! » Vous réagissez vivement : « Si on leur tient ce type de discours, on va mettre la panique. Ils seront démoralisés. Ce sont des gens formidables : faisons-leur confiance ! Les résultats ne vont pas tarder à arriver. » Mais, au fond de vous, vous doutez. Malgré vos messages répétés, les habitudes n'ont pas réellement changé.
- ▶▶ **Vous avez une heure devant vous pour préparer la réunion de demain.** Que faites-vous ?

**L**orsque la situation exige d'engager une transformation importante au sein d'une entreprise, nous nous posons souvent les mêmes questions : « Faut-il tout dire sur la situation ? », « Faut-il tout dire sur le projet ? » ou encore « Faut-il que je leur



dise tout ce qu'ils ont à faire ? ». Et, plus tard, lorsque nous nous retournons, nous constatons trop souvent que les choses n'ont pas réellement avancé ou pas assez vite, pas assez fort. Malgré la bonne volonté de tout le monde, les habitudes d'hier sont toujours présentes.

Et si nous soupignons « Mais qu'est-ce qu'ils attendent tous ?... », c'est peut-être d'abord, et simplement, parce que nous n'avons pas tout dit. Sur la situation, sur le projet, sur nos attentes précises.

## Inspirez fort... et expliquez la situation !

Chacun le sait, la recherche du sens est un facteur de motivation essentiel chez l'individu : vous êtes probablement prêt(e) à faire beaucoup de choses difficiles et exigeantes dans votre vie, à condition de savoir pourquoi. C'est pourquoi tant de dirigeants présentent la transparence et la communication authentique comme des principes essentiels de leur action. Il semble même que certains le proclament de bonne foi ! « Tenir un discours de vérité », « Informer tout le monde », « Expliquer et communiquer sans relâche », les intentions sont toujours les mêmes.

Pourquoi, alors, faisons-nous si souvent le contraire ?

D'un point de vue pratique, les raisons ne manquent pas. Certes, quand c'est une *opportunité* qui est à l'origine de l'initiative à déployer, communiquer est un plaisir. « Ce nouveau marché nous tend les bras ! », « Cette nouvelle technologie nous offre des perspectives formidables ! », « Cette acquisition fera de nous le nouveau leader du secteur ! ». Il est alors assez facile d'expliquer, de réaffirmer, de motiver et d'engager dans l'action. Mais quand l'initiative est motivée par un *problème*, c'est autre chose... « Nous devons agir parce que nos résultats se dégradent. Parce que des concurrents nous dépassent. Parce que nos clients s'en vont. » Hum. Moins facile...

Dans le scénario présenté en début de chapitre, vous n'hésitez pas à partager avec votre équipe une information primordiale par volonté de dissimulation ou de manipulation. Simplement, vous ne voulez pas inquiéter vos collaborateurs. Vous voulez, au fond, les protéger.

Il est vrai que diffuser de mauvaises nouvelles peut affecter le moral des troupes. Certains de nos collaborateurs peuvent se démobiliser, au moment même où nous avons plus que jamais besoin d'eux. D'autres – parmi les meilleurs, le plus souvent – peuvent même songer à quitter rapidement le navire. Ce risque est particulièrement élevé dans certains secteurs d'activité et pour certains types de compétences : là où règne une « guerre des talents » et où il est très difficile de recruter de bons éléments. Il y a donc un vrai risque d'aggraver encore une situation qui n'est déjà pas idéale. La peur de démoraliser nous conduit donc parfois à relativiser l'importance des problèmes. Au risque de rencontrer de grandes difficultés dans la mobilisation de nos équipes, au moment de mettre en œuvre les solutions. *Si nous minimisons le problème, personne ne se fatiguera pour le résoudre.*

Une autre raison d'hésiter concerne le risque de fuites d'informations à l'extérieur de l'entreprise.

En visite dans une usine, le nouveau président d'un groupe automobile présente ses ambitions en termes de qualité et s'appuie, à titre d'exemple, sur deux pannes observées sur sa propre voiture de fonction ! Le message est reçu cinq sur cinq par le personnel présent. Hélas, le lendemain, plusieurs organes de presse reprennent l'information. Le constructeur s'emploie à démentir, mais de nombreux employés confirment avoir bien entendu les propos du président. L'image de la marque en est écornée.

C'est vrai : évoquer un problème devant des collaborateurs, c'est prendre le risque que celui-ci soit ensuite colporté auprès de tiers et notamment de clients. C'est pourtant un risque nécessaire : *si nous ne communiquons pas le problème auprès de ceux qui peuvent le résoudre, nous les empêchons d'y apporter une solution.*

Parfois, c'est aussi la peur d'être personnellement pointés du doigt qui nous conduit à limiter la diffusion de l'information.

À la tête d'une entreprise de distribution de prêt-à-porter depuis six ans, Laura a longtemps réfuté les arguments de ses collaborateurs qui lui proposaient de développer la vente en ligne sur mobile. « Ce n'est pas dans notre ADN : notre métier, c'est l'accueil sur le point de vente ! ». Hélas, ses concurrents directs voient les choses différemment et, en deux ans, l'enseigne de Laura a perdu des parts de marché. Au moment d'engager enfin un vaste projet de vente multicanal, Laura rechigne à communiquer trop précisément sur les fondements de cette décision. Elle explique qu'elle ne veut pas alimenter de polémiques inutiles au sein de l'entreprise et qu'aujourd'hui, seule compte l'action. En réalité, au fond d'elle-même, elle sent bien qu'elle n'est pas très à l'aise vis-à-vis de ceux qui pourraient lui reprocher un certain manque de clairvoyance au cours des années précédentes.

Les révolutions sont rarement déclenchées par les rois. Il faut un certain courage au responsable – notamment s'il est en fonction depuis un certain temps – pour informer son personnel de l'existence d'un dysfonctionnement important. Mais *si nous n'avons pas le courage de dire ce qui ne va pas, les choses n'iront pas mieux.*

Dans d'autres cas encore, il nous arrive à tous de penser que la situation est complexe et que nos collaborateurs *ne peuvent pas réellement comprendre.* C'est notamment le cas lorsque l'effectif est composé de personnes à faible niveau de qualification. « Pourquoi créer de la confusion dans les esprits en évoquant des problèmes qui leur échappent, alors qu'il suffit de leur dire ce qu'ils doivent faire ? »

Or, toutes les expériences menées au cours des dernières décennies démontrent que les collaborateurs ont une capacité de compréhension des enjeux économiques bien supérieure à ce qu'imaginent leurs dirigeants – à condition de prendre le temps de les leur expliquer. *Si nous faisons confiance à nos collaborateurs pour mettre en œuvre*

*une solution, il nous faut aussi admettre que ceux-ci sont capables de comprendre le problème.*

Enfin, et c'est la situation la plus courante, nous ne communiquons pas sur la situation parce que nous sommes persuadés que « les gens savent déjà ». Il est vrai que les salariés ont accès à une masse énorme d'informations, notamment par les médias et les réseaux sociaux. Ils savent très probablement que, dans leur secteur d'activité, il y a l'apparition du *low cost*, du *full digital*, des délocalisations, des concurrents qui se renforcent, des changements de réglementation, des évolutions dans la demande des clients, etc. Ils en ont entendu parler. Et peut-être même souvent. Mais il y a mille et une façons d'interpréter une information. Est-ce nouveau ou cela confirme-t-il ce qu'on savait déjà ? Est-ce majeur ou mineur ? Sommes-nous spectateurs ou directement concernés ? Est-ce une menace ou une opportunité ? Alors, dans chaque petit groupe de collaborateurs, en fonction des perceptions des uns et des autres, en fonction aussi des messages venus de l'extérieur – médias, famille, amis –, une opinion collective tend à se former<sup>1</sup>, puis devient très difficile à faire évoluer.

Donc, même si nous pensons que les gens autour de nous « savent déjà », il est absolument crucial que nous les aidions à interpréter l'information. Aidons nos collaborateurs à relier les informations les unes aux autres : si les ventes ont baissé, c'est parce qu'un concurrent offre des produits plus économiques et c'est pour cela qu'il nous faut améliorer notre productivité. En bref, *l'important, ce n'est pas seulement que nos collaborateurs possèdent l'information, c'est surtout qu'ils interprètent celle-ci de façon utile et constructive.*

Nous l'avons vu, les *fausses bonnes raisons* ne manquent pas pour éviter de parler aux collaborateurs du problème à résoudre, et il nous arrive à tous de garder certaines informations que nous devrions partager.

---

<sup>1</sup> Lire *La dynamique des groupes*, de Roger Mucchielli, ESF, 2018.