

ÉDITORIAL

« Une vision sans action est un rêve, une action sans vision est un cauchemar »

Proverbe japonais

Ce numéro de printemps un peu frais est consacré intégralement à un sujet plus que chaud : l'alignement stratégique. Aligner : encore une expression du monde de l'entreprise qui renvoie au vocabulaire militaire et à la discipline, et que peu ou prou chacun refuse de faire...qui aime être aligné.

Pourtant l'alignement stratégique est une nécessité pour les organisations, car il rend la stratégie exécutoire. Dans la série d'articles sélectionnés, tout concorde, il est important d'aligner mais il faut s'y prendre autrement.

Aligner devrait dire faire rêver et donner une vision. Vous remarquerez la fréquence du mot rêve dans les lignes suivantes, c'est impressionnant. Pour faire rêver il faut changer sa façon de faire et de dire...il ne faut plus aligner des mots mais : trouver un principe stratégique (un slogan qui résume votre stratégie), raconter une histoire, faire une promesse. Il ne suffit plus de dire, il faut demander de redire, il faut écouter. Vous lirez aussi que faire rêver ce n'est pas mettre des lunettes roses mais être transparent et impartial.

Enfin point commun de toutes ces histoires : pour aligner il faut partager.

Nous continuons notre petit tour du monde de la mobilisation avec la Croatie (destination de rêve mais pas autant qu'on peut le croire).

Bonne lecture

ARTICLE

L'exécution de la stratégie passe par l'alignement et la mobilisation de l'organisation

Source : *McKinsey & Company, 2009*

RÉSUMÉ ET POINT DE VUE

Selon plusieurs auteurs, les meilleures stratégies sont inutiles si elles ne sont pas exécutées. Pourtant, une récente étude de McKinsey démontre qu'une majorité d'organisations ne disposent pas de plan de mise œuvre. Le défi majeur pour les organisations est d'aligner et de mobiliser leurs employés autour de la mise en œuvre de leurs stratégies.

La mise en œuvre d'un plan stratégique va bien au-delà de la traduction en plan d'action. Les organisations doivent permettre aux employés de s'approprier un projet mobilisateur et cohérent avec les valeurs et la vision. Selon les auteurs, quatre éléments importent lorsque vient le temps de mobiliser autour de la stratégie :

1. Une stratégie qui fait rêver les employés

La stratégie gagnante se trouve à l'intersection des opportunités de marchés, du développement de nouvelles capacités ou de la valorisation de capacités existantes et ... de la passion des employés. Cette dernière dimension est souvent négligée par les entreprises. Or, une stratégie qui fait rêver les employés sera plus facile à exécuter. Le levier de la motivation intrinsèque est très puissant pour assurer l'alignement des actions. Ainsi, une démarche de planification stratégique intégrant des échanges « base vers le sommet » est un pas dans la bonne direction.

2. L'alignement commence par la vision et les valeurs

Une vision et des valeurs claires permettent aux dirigeants, aux gestionnaires, mais également aux employés d'aligner leurs actions quotidiennes sur la stratégie. Mais au-delà, la vision et les valeurs organisationnelles guident les décisions

stratégiques qui se prennent à l'extérieur du processus formel de planification stratégique, ce qui est essentiel, un récent sondage de McKinsey démontrait que seulement 23% des décisions stratégiques sont prises à l'intérieur d'un processus formel de planification stratégique.

3. Accompagner les changements stratégiques

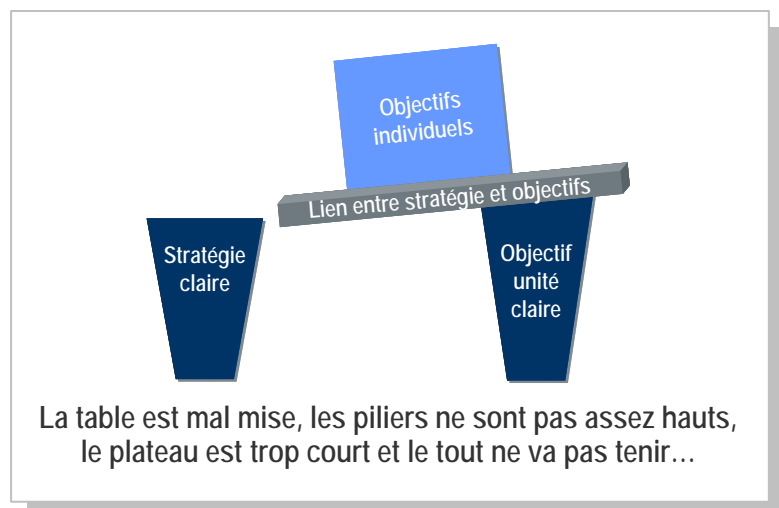
L'exécution d'une stratégie nécessite de la part des employés des efforts importants d'adaptation. Les entreprises sous-estiment les niveaux de résistance au changement. Une gestion du changement doit donc être développée. Des efforts doivent être déployés afin : a) d'influencer les changements de comportements requis et b) d'accompagner les employés dans les changements.

4. Aligner et mobiliser : « demander » plutôt que « dire »

Faire participer les gens à l'élaboration d'un plan stratégique permet aux participants de s'appropriier la stratégie. Cette appropriation permet de faciliter la mise en œuvre, de construire une vision partagée et de diminuer les résistances. Si les employés se sentent « propriétaires » de la stratégie, ils seront plus enclins à la mettre en œuvre!

Dès le départ, il faut intégrer ces éléments au processus de planification stratégique et au plan d'action qui en découle. Un processus de planification stratégique démocratique, c'est-à-dire qui nécessite la participation de tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, ainsi qu'un plan de gestion du changement sont des incontournables lorsque vient le temps d'implanter le plan stratégique!

Le point de vue de SECOR : Aligner n'est pas aisé effectivement l'indice d'alignement stratégique est faible avec +8. En fait la table est mal mise dans la plupart des entreprises comme le montre la figure ci-dessous.



La promesse ou la quintessence de l'exécution !

Inspiré de :
 « *Promise-Based Management : The Essence of Execution* », par Donald N. Sull et Charles Spinosa, HBR, 2007, no.4.

Selon une récente étude du Conference Board of Canada, l'exécution de la stratégie était l'une des principales préoccupations des dirigeants d'entreprise. Réussir à traduire sa stratégie en actions concrètes et s'assurer que ces actions soient mises en œuvre et portent fruits sont des défis de taille car les obstacles à une exécution réussie sont nombreux :

- manque de clarté de la stratégie,
- trop faible imputabilité,
- manque de précision des objectifs des unités,
- structure organisationnelle trop rigide et favorisant peu la collaboration, etc.

La littérature est riche en théories et méthodes pour optimiser l'exécution. Cet article propose un angle intéressant : la gestion par les promesses.

Une promesse est un engagement qu'un fournisseur formule pour satisfaire un besoin d'un client, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Il s'agit d'une entente négociée entre deux parties, qui s'appuie sur un échange en profondeur sur les attentes, besoins, délais, responsabilités respectives, priorités et marges de manœuvre.

Voici les 5 caractéristiques d'une promesse efficace :

1. **Publique** : la promesse est faite devant des collègues ou des supérieurs immédiats. Les promesses publiques sont davantage tenues car la réputation et la compétence des parties sont en jeu.
2. **Active** : elle n'est pas fixe et discutée une seule fois. Une promesse est active car mise à jour à travers des échanges réguliers.
3. **Volontaire** : le fournisseur doit avoir des possibilités de refuser de s'engager dans la promesse. Plus difficile à réaliser, cette condition fait que les promesses sont plus respectées quand les parties bénéficient d'une marge de manœuvre dans leur engagement.
4. **Explicite** : la plus claire possible en matière de responsabilités respectives, de livrables attendus et de délais à respecter.
5. **Liée aux objectifs** : alignée, non seulement sur des résultats à atteindre, mais sur le pourquoi ces résultats doivent être atteints.

La gestion par les promesses va au-delà de l'entente contractuelle en engageant les parties dans une relation d'échange en continu. Une voie intéressante à explorer pour optimiser l'exécution en entreprise !

« La direction exprime-t-elle clairement les raisons des changements ? » ... Euh... non, pas vraiment !

Inspiré de :

Carolyn Aiken et Scott Keller « The irrational side of change management » McKinsey Quarterly, avril 2009, et Emily Lawson et Colin Price, "The psychology of change management," McKinsey Quarterly, Juin 2003.

Et vous? Comment répondriez-vous à la question 17 du questionnaire IME : « La haute direction exprime clairement les raisons de changements dans mon entreprise?»?

Inévitablement, tout changement – d'ordre administratif, opérationnel ou stratégique – présente un risque. En 1996, John Kotter, expert du domaine, confirmait ce fait – élémentaire à première vue – dans son best seller *Leading Change*, seulement 30% des programmes de gestion des changements se révélaient être des succès.

Un tiers ?! C'est bien trop peu. Certains d'entres vous direz « Les temps ont changé... L'étude de Kotter date de 13 ans; il s'en passe des choses en 13 ans... surtout en gestion ! »

Et que non ! En 2008, la firme McKinsey a réalisé un sondage international auprès de 3199 cadres. Principale conclusion : seul un projet de gestion du changement sur trois réussit ! Principale cause d'échec : le facteur « comportement organisationnel », ou plus précisément l'incompréhension des changements par les principaux acteurs concernés (le personnel)... entraînant résistance, méfiance collective et démobilitation des troupes. C'est la spirale d'échec du changement.

Lawson et Price soutiennent qu'un changement bien expliqué – autrement dit une « histoire bien ficelée » - est une condition sine qua non à l'adhésion au changement. Une « histoire » qui tient la route, documentée, adéquatement communiquée, et basée sur des arguments rationnels, est essentielle pour que le personnel comprenne bien les raisons dudit changement et y adhère.

"Du gros bon sens" diront certains gestionnaires! Certes. Mais ça va mieux en le disant et en l'écrivant voici les trois préceptes de communication du changement :

1. **Leader du changement, ce qui vous motive ne motive pas forcément tout le monde, a fortiori vos employés!**
 - Les nombreux articles consacrés au sujet mettent en exergue cinq sources de motivation au travail:
 - l'impact sur la société,
 - l'impact sur le client,
 - l'impact sur la compagnie et ses parties prenantes,
 - l'impact sur l'équipe de travail et
 - l'impact sur soi.
 - Solution: trouver une « histoire » qui touche aux cinq facteurs !
2. **Écouter :**
 - les doléances, commentaires, suggestions, angoisses etc.
 - cela minimise nettement plus la résistance au changement que d'imposer « son histoire »
3. **Enlever vos lunettes roses :**
 - Ne prenez pas les employés pour des naïfs en racontant une histoire enjolivée, "toute rose", cela entrainera méfiance... sentiment de mépris donc résistance ... puis démobilitation
 - Solution : Communiquer les avantages (PLUS) et les désavantages (MOINS) lorsqu'on expose un projet de changement.

Le point de vue de SECOR : selon le dernier balisage 2008, effectivement les raisons des changements restent floues pour la plupart des personnes (indice de -15 à la fameuse question 17 mentionnée plus haut) et c'est encore pire dans les grandes organisations (-22).

**Les valeurs
 corporatives
 peuvent contribuer
 à donner du sens
 aux employés !**

Inspiré de : « *Make your values mean something* » - Patrick Lencioni – HBR – juillet 2002 et « *A quoi servent les valeurs ?* » - Kathy Noël – REVUE Commerce, Avril 2009

Les valeurs pas sur les murs, dans les murs !

« On a prédit la disparition de Rona à plusieurs reprises, mais ce n'est jamais arrivé parce que nous avons des valeurs fortes » ... Mais que veut dire Robert Dutton, président et chef de la direction de Rona, lorsqu'il parle de « valeurs fortes » ? Le terme de valeurs est très galvaudé et peut souvent paraître très éloigné de la réalité-terrain ! C'est d'ailleurs le cas pour une grande partie des organisations présentes dans le « Fortune 100 », parmi lesquelles plus de 80% ont choisi d'avoir un énoncé de valeurs ... qui restent le plus souvent sur les murs, alors qu'elles devraient être dans les murs : quel dommage !

Ces valeurs pourraient les aider à se protéger de la concurrence, en clarifiant leur identité et en servant de point de ralliement pour les employés. Les valeurs contribuent en effet à donner du sens dans l'organisation lorsqu'elles limitent réellement la liberté opérationnelle et stratégique ... et ceci de façon volontairement intolérante !

Un premier pas pour que ces valeurs contribuent réellement à renforcer la culture, le sentiment d'appartenance et la mobilisation, est de clairement les définir. C'est par exemple ce qu'a fait Cascades en définissant ainsi la valeur de « respect » : « Considérer ses employés comme des partenaires, avec considération, diplomatie et humilité » ...

Pour devenir des principes d'action, l'enjeu principal, une fois les valeurs définies, reste que les leaders deviennent au quotidien « les champions des valeurs » !

**Comment
 mobiliser les
 managers et les
 mettre en position
 de porter la vision
 et déployer le
 projet
 d'entreprise ?**

Compte rendu de la
 17^e édition du
 Congrès RH 2009 à
 Paris

Les 31 mars et 1er avril dernier s'est tenu à Paris la 17^{ème} édition du Congrès RH 2009 réunissant les principaux acteurs du monde RH avec présentations et échanges sur les enjeux RH du moment. SECOR, partenaire de l'événement, a profité de cette tribune pour présenter son point de vue sur l'alignement stratégique et la mobilisation dans le cadre d'une réflexion intitulée : *Comment mobiliser les managers et les mettre en position de porter la Vision et déployer le projet de l'entreprise ?*

L'alignement stratégique est la capacité de l'organisation de clarifier sa stratégie, la partager avec tous ses collaborateurs et la décliner en objectifs pertinents pour ceux-ci. Elle est nécessaire pour mobiliser ses ressources humaines et focaliser leurs efforts sur les éléments qui contribuent à l'amélioration de sa performance. Importante en tout temps, elle revêt un caractère particulièrement critique dans un contexte économique difficile et instable, où les organisations doivent mobiliser toutes leurs énergies pour survivre, alors que les collaborateurs sont en perte de repères.

L'alignement stratégique offre une marge d'amélioration importante pour les entreprises en recherche de gains d'efficacité. Le balisage SECOR 2008, réalisé auprès de 34 000 collaborateurs et membres d'équipes de direction¹, donne un portrait plutôt terne de l'alignement stratégique des entreprises. Les orientations et surtout les raisons des changements sont insuffisamment claires aux yeux des collaborateurs qui considèrent en général que la direction des entreprises ne passe pas assez de temps avec eux et n'échange pas suffisamment.

Ce manque d'alignement stratégique a des répercussions à tous les échelons.

¹ Balisage SECOR 2008 : 43 entreprises canadiennes participantes, 34 000 répondants, 12 secteurs d'activité

- **Au niveau des équipes de direction** : Restreindre la capacité à piloter l'entreprise. Les ressources n'étant pas fédérées autour de la stratégie, les modifications de celle-ci ne sont suivies que de peu de conséquences.
- **Au niveau des managers²** : réduire la capacité à :
 - donner une direction claire à leurs équipes,
 - fixer des objectifs,
 - mesurer leurs progrès,
 - faire travailler en réseau.
- **Pour les collaborateurs** : une perte de sens, un manque de clarté de leur rôle, le sentiment de ne pas être reconnu et une plus faible collaboration.

Ces effets cumulés se répercutent in fine sur la mobilisation des ressources et les performances de l'entreprise.

L'alignement stratégique crée du sens chez les collaborateurs et, partant, à leur niveau de mobilisation. Une entreprise mobilisatrice capture l'énergie positive de ses collaborateurs en donnant du sens au travail et en générant et maintenant des facteurs de motivation. En déclinant ces facteurs de sens et de motivation à travers l'entreprise, la chaîne de management joue le rôle de levier de la mobilisation. On comprendra donc qu'une faible capacité d'alignement stratégique a des répercussions cruciales sur le niveau de la mobilisation.

Changer cette situation requiert de réunir les conditions gagnantes de l'alignement, de changer son approche et, de doter la fonction RH d'un rôle différent.

La stratégie existe mais c'est souvent la manière de la transmettre qui pose problème. Voici une série de conditions gagnantes :

- Exprimer la stratégie en lien avec les besoins des marchés et des clients, plus porteurs de sens pour les collaborateurs que les attentes du marché financier ;
- Formuler la stratégie simplement, elle devient plus facilement mémorisable ;
- Jouer de l'effet cascade : la diffusion dans l'entreprise par les équipes de direction et les managers est un des facteurs importants de son efficacité, pour ce faire il faut...
- ...S'assurer que les managers s'approprient la stratégie pour jouer leur rôle de démultiplication, et là il faut dire, puis faire redire pour s'assurer de la qualité du message



² Expression française (de France !) pour désigner le gestionnaire...

Les Directeurs de Ressources humaines ont 4 rôles à jouer dans l'alignement stratégique :

- Rédacteur du sens, en s'assurant que le projet est clair, articulé et compréhensible par tous ;
- Connecteur, en créant les conditions qui favorisent la communication et facilitent l'alignement des objectifs ;
- Ambassadeur, à titre de membre de l'équipe de direction, il porte la Vision et la rend claire ;
- Détecteur en s'assurant que le sens est présent et en mesurant la mobilisation.

**Comment déployer
 une vision
 stratégique pour
 mobiliser ?
 4 vérités à
 l'attention des
 leaders du
 changement**

Inspiré de Aiken C.,
 Keller S, McGurk M,
 Mendonca L,
 Stephenson E, Webb C
 "How do I align and
 mobilize my
 organization to
 execute our
 strategy?"
www.mckinsey.com

Vous avez le sentiment d'être le seul à saisir le « big picture »... vos collègues, votre équipe « n'y est pas du tout » ? Vous communiquez clairement à votre équipe votre vision et ce qu'il faudrait faire pour y parvenir... mais cela ne se concrétise pas sur le terrain ? La planification stratégique de votre entreprise s'apparente à un « discours annuel du Président », complètement déconnecté de ce qui se passe sur le terrain ? Dans l'équipe dont vous êtes responsable, les gestionnaires de première ligne pourraient tenir le discours suivant « ! On a tant à faire sur le terrain...La stratégie ! ... pas le temps pour le moment ! »

Si la réponse à l'une de ces questions est affirmative, alors les quatre « vérités » ci-dessous pourraient bien vous intéresser.

1. La stratégie idéale, celle qui « va marcher » ... est celle que le personnel voudra bien implanter, et non pas celle qu'on tentera de lui imposer. Qu'on se le dise : LA stratégie = Opportunité x Capacité x Passion de ceux qui la mette en œuvre, autrement dit votre personnel – entre autres – CQFD.
2. L'alignement stratégique découle du partage de la vision et des valeurs ... et non pas de la stratégie en tant que telle et des budgets (Saint-Exupéry le disait déjà « si tu veux construire un bateau, partage ta passion de la mer ! Si si, on vous assure !)
3. La stratégie n'est effective et applicable que si elle correspond aux valeurs et à la culture de l'entreprise
4. L'alignement et la mobilisation ? C'est plus du « Vas-y raconte... » que du « Voici comment tu vas procéder »... à la façon de Dave Farr, président et chef de la direction de Emerson Electric, qui a coutume de sillonner les différents services de son entreprise en demandant ci et là : « Dis-moi de quelle façon TU fais la différence ? Dis-moi comment TU contribues à notre succès »

Savez-vous formuler un «principe stratégique»?

Inspiré de : « *Transforming Corner-Office Strategy into Frontline Action* », par Orit Gadiesh et James L. Gilbert, HBR, 2001

S'assurer que la stratégie de l'entreprise soit comprise par tous est un défi qu'ont réussi plusieurs grandes entreprises. Comment ? En formulant ce que les auteurs appellent un «principe stratégique», qui consiste en une phrase axée sur l'action qui résume simplement la stratégie de l'entreprise et facilite sa communication. Le principe stratégique de Wal-Mart est sans doute le plus connu : « Low prices, every day ». Cette approche permet de clarifier la stratégie et d'encourager la prise d'initiatives chez l'ensemble des employés, nécessaire à l'innovation et à l'adaptation rapide aux opportunités du marché.

Un « principe stratégique » :

- Facilite la prise de décision et les compromis d'affaires
- Permet d'évaluer la justesse et la pertinence des actions posées
- Contribue à bien définir les limites à l'intérieur desquelles les employés évoluent

Mais attention, un principe stratégique n'est pas un énoncé de mission. Un énoncé de mission informe davantage sur la culture de l'entreprise et son ambition, alors qu'un principe stratégique est orienté sur l'action, résume la stratégie de l'entreprise et permet aux acteurs d'agir dans l'entreprise.

Pour définir votre « principe stratégique », rappelez-vous qu'une stratégie représente un plan d'allocation de ressources limitées dans le but d'atteindre un avantage compétitif durable. La question est donc: « Comment mon entreprise alloue-t-elle ses ressources pour créer de la valeur de façon unique et nous différencier de la concurrence ? ». Puis formulez votre idée en une phrase simple, mais testez-la :

- Est-ce que ce principe stratégique résume ce que vous avez l'intention d'accomplir dans les 3 à 5 prochaines années ou est-il encore plus porteur et défini davantage le code génétique de la différenciation de votre entreprise ? Votre principe stratégique doit être durable.
- Est-ce que ce principe stratégique a un pouvoir de communication ? Est-il clair et concis ?
- Est-ce qu'il guide la prise de décision ?

Il s'agit d'une façon simple de s'assurer que la stratégie d'entreprise soit bien comprise, partagée et utile pour encadrer les actions de tous les collaborateurs.

Une petite histoire de la recherche du sens ...

Inspiré de : « *The search for meaning : a short history* » – Dennis Ford – University of California Press

Le sens trouvé dans le travail est un des deux facteurs qui contribuent à la mobilisation des employés, avec la motivation. Mais cette recherche du sens, inhérente à l'être humain, a connu dans l'histoire plusieurs influences majeures, que l'on peut retrouver aujourd'hui à travers les différents comportements des individus. Dennis Ford retrace l'histoire de cette recherche du sens, d'abord à travers les sources classiques (les mythes, la philosophie, la science, le post-modernisme) et les sources contemporaines (le pragmatisme, les archétypes, la métaphysique et le naturalisme). Le résultat : 8 profils de questionnement qui sont un moyen de donner du sens à ses actions, dans sa vie personnelle ou professionnelle ... A la question centrale « Pourquoi ? », voici comment pourraient répondre :

- Le « Mythique » (adepte de Moïse) : « Parce que l'important est de participer à une histoire à laquelle on croit ! »

- Le « Philosophique » (adepte de Socrate) :
 « Parce que chacune de mes actions est une partie d'un tout, d'une certaine approche de la vie à laquelle je réfléchis constamment ! »
- Le Scientifique (adepte de Descartes) :
 « Parce qu'on est libre de chacune de nos actions et du sens qu'on veut leur donner, étant donné que la science ne nous montre pas que, plus globalement, l'univers a un sens »
- Le Postmoderniste (adepte de Kant) :
 « Je ne sais pas ... et la question même de savoir pourquoi j'agis ne se pose pas, cela a parfois un sens, parfois non ... l'important c'est le chemin »
- Le Pragmatique (adepte de Tolstoï) :
 « Parce qu'il est impératif, pour vivre, de trouver un sens adapté à chacune de nos actions, même si nous vivons dans un monde qui n'a pas de sens »
- L'Archétypale (adepte de Hillman) :
 « Parce que cette action est liée à des croyances profondes que j'ai en moi, des valeurs qui me mènent inconsciemment »
- Le Métaphysique (adepte de Schumacher et du Père Noël):
 « Parce qu'il faut savoir rêver, prendre de la hauteur par rapport à nos actions et écouter ses propres impressions, au-delà de la réalité factuelle »
- Le Naturaliste (adepte de Csikszentmihalyi) :
 « Je n'ai pas envie de répondre. C'est simplement la vie, et elle est globalement belle, riche et pleine de passion ! »

Maintenant, il vous reste à trouver à quelle source de sens s'abreuvent vos collègues et vous !

**ZOOM sur la
 mobilisation ... en
 Croatie !**

Inspiré de :
*entrepreneur media
 inc. – August 2008 -
 “HRM as a significant
 factor for achieving
 competitiveness
 through people : the
 Croatian Case - N.
 Poloski Vokic M.
 Vidovic – Faculty of
 Economics and
 Business – University
 of Zagreb –
[http://www.entrepreneur.com/tradejournals/
 article/print/18545991
 9.html](http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/print/185459919.html)*

La Croatie connaît depuis quelques années une croissance économique régulière : la croissance du PIB est passée de 4,3% en 2005 à 4,8% en 2006 et 5,6% en 2007. Cependant, un premier ralentissement a été enregistré en 2008 avec +4.7%. La Croatie fait face à un taux de chômage élevé : 14,8% de la population active. Dans ce contexte global, les auteurs ont cherché à voir si cette croissance économique s'accompagnait en Croatie d'un développement des pratiques RH, qui favoriserait la mobilisation des employés et leur engagement durable, que ce soit en matière de recrutement, de développement ou de rétention. La conclusion de leur étude est, selon leurs propres mots, « décourageante » ... Les pratiques de ressources humaines ne sont que très peu développées en Croatie, qui est aujourd'hui très loin des standards des pays de l'ouest ... Cependant, il faut noter que cela ne fait que 15 ans que la Croatie a adopté les principes de libre marché ... et le capital humain n'est pas encore clairement considéré comme un atout concurrentiel.

Raconter des histoires pour engager!

Inspiré de : « *Story building : a new tool for engaging employees in setting direction*, par Ralph Beslin, Ivey Business Journal, Mai / Juin 2007

Depuis la nuit des temps, les humains usent des histoires et des contes pour recréer le passé et envisager le futur. Loin de se réduire à donner une multitude de détails sur une situation particulière, les histoires contribuent à l'apprentissage et la transmission de valeurs, ou encore à développer des capacités d'imagination sur des situations futures, elles y arrivent d'autant mieux qu'elles touchent les émotions, l'énergie, le fantastique, le rêve !

Raconter et construire des histoires « stratégiques » dans les entreprises permet de :

- lier le passé et le présent au futur
- d'illustrer l'avenir
- et d'imaginer leurs rôles dans l'histoire!

Il peut donc en résulter des employés engagés dans la réalisation de ces histoires!

Au sujet de l'utilisation des histoires en entreprises, Doug Grand, le chef du Service des affaires générales, planification stratégique et partenariats contractuels chez Bayer Inc., mentionnait :

« We wanted people to understand about the tough times we had been through and help them make important personal choices. At the same time, we hoped most of them would commit to being a part of the company's very different future. A story could engage them visually and verbally, while getting them to think about what should happen next »

Utiliser des historiens pour engager les employés permet de répondre de façon novatrice aux besoins des employés d'aujourd'hui d'être inclus dans les décisions les affectant!

La Y attitude : sans pitié pour les patrons !

Source : Stéphane Simard « *Génération Y : attirer, motiver et conserver les jeunes talents* »

Saviez-vous que 58% des employés du Québec appartenant à la génération Y pensent que leur patron ne sait pas où il s'en va ?