

## DESSINE-MOI UNE ENTREPRISE

---

### Un matin de décembre 2010

« Maman, dessine-moi une entreprise » demande l'enfant.

*La femme s'étonne de la question. Elle réfléchit et attrape son crayon. Elle trace des usines avec de la fumée, des immeubles et des véhicules de toutes sortes.*

*L'enfant fait la moue.*

*La femme prend son crayon et recommence. Des machines, des établis et des produits emballés. L'enfant fronce les sourcils, il faut réessayer.*

*Dessin après dessin, l'enfant secoue la tête et rechigne.*

*Alors, la femme à bout de patience, « Mais comment voudrais-tu que je la dessine? »*

*« Hé bien, dit l'enfant comme ma cour d'école avec des gens qui jouent »*

Et voilà que cette innocente petite phrase d'enfant la fait tressaillir.

Trois mots qui énoncent une vérité simple et naïve mais d'une évidence déconcertante.

L'entreprise d'aujourd'hui s'est perdue : elle s'est perdue dans les méandres d'une économie complexe dont elle n'a pas compris l'évolution ; elle a oublié le sens de son existence et les valeurs qu'elle voulait défendre, elle a laissé au bord du chemin trop de gens qui n'ont plus confiance...

*La femme rattrape son enfant déjà reparti jouer.*

*« Attends chéri, je vais te raconter une histoire, une très belle histoire, j'espère... »*

A nous d'apprendre ou de réapprendre à cet enfant ce qu'est une entreprise... Car cet enfant perplexe et inquiet mais toujours curieux c'est chacun de nous. C'est ce regard que nous tournons vers l'avenir pour découvrir de quoi demain sera fait.

Mais demain nous ne devons pas l'attendre, nous devons l'inventer dès aujourd'hui...

Nous ne devons plus attendre. Nous ne pouvons plus attendre. Unissons les forces et les esprits d'aujourd'hui et inventons ensemble l'entreprise de demain. L'Entreprise s'est détournée de sa place originelle dans la société. Elle ne doit pas être seulement un chiffre d'affaires et une côte en bourse.

Une vision de l'avenir, un projet, porté par des dirigeants et partagé par des employés, au service de sa réussite, voici ce qu'elle doit être.

Voilà ce que nous avons oublié, négligé...

L'Entreprise doit reprendre sa place dans la société: elle doit retrouver ce statut qu'elle a perdu, la confiance qui lui fait tant défaut, sa foi en l'avenir. L'essence de son existence est sociétale.

L'Entreprise doit œuvrer pour la société, pour son bon fonctionnement. Elle est une créatrice. Elle crée des produits et des services, elle crée des satisfactions et des envies, elle crée du travail et des emplois, elle crée du lien entre ses employés et ses clients, elle crée des échanges entre ses fournisseurs, elle crée des défis et l'émulation entre ses concurrents. Elle crée. Et sans cette volonté de créer de nouveau, de renouveler, d'innover, elle ne se retrouvera pas.

Repensons à notre créativité et notre imagination d'enfant ... Et alors, mettons à plat, oublions les vieilles idées et les vieux modèles. Posons les bases de l'avenir que nous voulons offrir à la société de demain. Il ne faut pas grand-chose. Une grande table rase, quelques idées nouvelles un peu incongrues et beaucoup de volonté.

\*\*\*\*\*

## **Quelques années plus tard**

Il est grand maintenant, presque un homme.

*« Maman, tu la dessinerai comment l'entreprise aujourd'hui ? » demande-t-il*

Elle sourit :

*« Comme nous l'avons réinventée... Pleine de promesses. Je crois que je commencerai par dessiner l'environnement, ce monde nouveau autour de nous, ce virage qui fut si délicat à négocier...*

- *Quel virage ?*
- *Celui de la fin des frontières. Celui du changement de nos repères géographiques, économiques et écologiques.*
- *Je ne comprends pas ...*
- *Hier, on appliquait des bandages de fortune sur une plaie mal soignée »*

2010 fut un tournant. Pas seulement pour l'Entreprise mais pour toute la société.

Ce fut ce moment de l'histoire où le héros ne subit plus son destin mais le dessine. Si Rome ne s'est pas faite en jour, il a bien fallu en poser la première pierre. Ce fut l'Europe notre première pierre. Abattre les frontières des Etats, devenir une entité économique, pleinement solidaire. Oublier les industries allemandes, les usines polonaises et les startups françaises pour mieux devenir des industries, des usines et des

startups européennes. Quand les entreprises comprirent cela, elles s'ouvrirent sur de nouvelles perspectives.

*« Mais la France existe toujours ? »*

- *Bien sûr ! Il ne s'agissait pas de balayer ce qui fait nos spécificités, seulement de comprendre qu'ensemble on est plus fort, et ainsi de tirer profit au mieux de ce nouvel environnement économique.*

Hier l'Entreprise subissait la pression des marchés. Aujourd'hui, ce ne sont plus les marchés qui dictent la vie économique. L'Entreprise n'est plus soumise aux impératifs de cours de bourses, d'indicateurs, de taux directeurs qui lui ont fait perdre le sens des responsabilités. Nous n'avons pas rejeté notre modèle capitaliste, mais nous avons fixé des règles nécessaires à sa survie.

Ainsi, à leur échelle, les dirigeants ont ouvert les yeux sur les dérives d'une gestion purement financière de l'Entreprise. Certes, le profit reste un élément déterminant pour la survie de l'entreprise et donc les valeurs, les emplois et les services qu'elle défend. Prétendre qu'une entreprise peut se passer de rentabilité et de profitabilité, c'est oublier à quoi peuvent et doivent servir les bénéficiaires : réinvestir et récompenser les acteurs de cette réussite. Impliquer les employés dans la gestion et la direction de leur entreprise a été l'élément déterminant. Désormais les conseils d'administration ne sont plus seulement des actionnaires désengagés, des financiers désintéressés de la gestion des équipes ou des fonds de pension étrangers aux stratégies de long-terme.

*« Cela n'a pas été trop compliqué à mettre en place ... ? » interrompt-il*

- *Si, il fallut du courage. Il fallut repartir de zéro dans la gestion des financements et des recherches de capitaux. Il fallut adopter un comportement commun et solidaire.*

Avec un management participatif et surtout le retour de la démocratie, l'entreprise a appliqué à son organisation un modèle sociétal qui a fait ses preuves. A l'image du droit de vote. Quel salarié délaisserait le bien commun si lui-même tire profit de cette réussite globale ?

Cela ne signifiait pas pour autant rejeter l'idée d'une direction ou nier l'importance des compétences nécessaires pour occuper des postes à responsabilité. Seulement s'assurer que ceux qui gouvernent sont légitimes, ont les compétences requises, le font sans démagogie et sont respectés pour cela. Ainsi, qu'un dirigeant d'entreprise soit rémunéré est légitime. Que son salaire et ses avantages soient élevés se comprend au regard de la responsabilité qui lui incombe. Mais pas que cette rémunération excède ce que le sens commun peut approuver.

Gagner en un mois ce que certains salariés ne gagneront jamais en une vie, était-ce encore tolérable ? Finis les parachutes dorés, les stock-options et les délits d'initiés... La directive européenne de suppression de ces avantages immérités fut votée dans la douleur. Mais nous apparaît aujourd'hui comme naturelle.

Tout comme il nous parlait naturel qu'hommes et femmes, handicapés et valides, jeunes et vieux, blancs et beurs occupent des postes à responsabilité et soient rémunérés de la même manière.

Remettre au centre des préoccupations les véritables enjeux voici ce qu'a été la véritable révolution.

« Avant, on ne parlait pas d'environnement ? S'interroge le jeune homme.

- *Les voitures électriques, le papier recyclé, les lampes à économies d'énergies, les bâtiments HQE, le recyclage, les cantines bio ... Tout ce qui te parait naturel aujourd'hui ne l'a pas toujours été. Comprendre que la question environnementale n'était pas une question superficielle, pas une énième priorité à ajouter à une longue liste mais bien un enjeu déterminant pour l'avenir de toutes les entreprises a été compliqué, explique la femme. Nouvelles énergies, écologie, globalisation, pays émergents, développement durable ... On se battait sur des définitions, sur des concepts, sur des théories. Mais on ne se battait pas concrètement pour changer les choses. Hier on pensait qu'il était déjà trop tard pour agir différemment. Aujourd'hui, nous anticipons les conséquences des politiques industrielles sur la planète. Et surtout nous prenons en considération les impacts de nos actions avant de prendre une décision.*

\*\*\*\*\*

## **Dix ans plus tôt**

« Maman, pourquoi y a des chefs dans les entreprises ?

- *Car il faut des gens pour prendre les décisions, pour conduire les équipes, comme un capitaine dans une équipe de foot. »*

On ne peut s'exempter de leader ou de hiérarchie. Ceux qui prétendent le contraire n'ont pas compris le rôle d'un dirigeant.

L'Entreprise est comme un orchestre : avant de commencer le concert, chaque musicien reconnaît la partition et où elle doit le mener. Il se l'est appropriée, l'a corrigée et l'a adaptée à son instrument. Le chef d'orchestre lui s'assure que tous les musiciens forment une seule et unique entité, qu'ils jouent comme un seul homme. Il lance le concert, donne le tempo, accompagne les musiciens. Voilà ce qu'est un dirigeant. Un chef d'orchestre. Seul il ne peut rien mais sans lui la troupe ne peut jouer.

« Tout le monde peut être chef ?

- *Est-ce que tout le monde peut jouer comme Zidane ?*
- *Non*
- *Eh bien dans une entreprise c'est pareil. Certaines personnes ont des qualités et des compétences qui leur permettent d'être chef.*
- *C'est quoi les qualités pour être chef ?*
- *Je ne pourrais pas toutes te les donner mais le plus important c'est que les gens qui travaillent avec lui trouvent logique que ce soit lui le chef. Exactement comme toi tu comprends pourquoi c'est ta maitresse qui te fait classe.*

Définir un modèle figé de leader n'aurait pas de sens : la société nous montre chaque jour qu'il n'y a pas de recette miracle. Mais certains ingrédients sont indispensables pour dessiner les contours de celui qui occupera le poste managérial de demain. Un vrai leader est légitime.

Et cette légitimité passe par trois qualités indispensables : savoir écouter, savoir (se) remettre en question, savoir fédérer.

L'écoute est souvent négligée. Nous ne mesurons pas à quel point une écoute active est parfois suffisante pour éviter les conflits : écouter c'est s'intéresser à l'autre, à ses attentes pour mieux le comprendre et mieux répondre à ses besoins. Le bon manager saura sortir de son cadre de référence, il saura écouter des opinions divergentes, il saura s'appuyer sur des gens qui ne travaillent ni dans son entreprise ni dans son secteur pour s'ouvrir à de nouvelles visions. Le manager de demain créera des passerelles entre les services, entre les entreprises, entre les secteurs d'activités. Il sera ce lien indispensable à l'émulation, à l'imagination et à la créativité.

Se remettre en question, c'est s'assurer de ne jamais se reposer sur ses acquis, de ne jamais transformer ses certitudes en vérités générales, de ne jamais oublier que l'on peut avoir tort. Et qu'avoir tort ce n'est pas grave tant que l'on est capable de reconnaître ses erreurs et de ne pas les refaire.

Enfin, fédérer. Fédérer pour atteindre des objectifs communs, fédérer pour motiver et impliquer ses collaborateurs. Fédérer pour conduire une équipe au bout d'un projet, au bout d'une mission.

L'Entreprise de demain devra aussi reconsidérer les modalités d'accession d'un employé à un poste de manager. Une promotion ne se doit pas, elle se mérite : ce n'est ni une question d'âge ni une question de sexe, ce n'est ni une discrimination, ni une punition pour celui qui n'en n'obtient pas... Une promotion récompense et surtout encourage. Devenir manager n'est pas une fin en soi : ce n'est que le début d'une nouvelle mission, celle d'accompagner son équipe pour la faire progresser. C'est une responsabilité, un devoir. C'est une invitation à se surpasser, pour soi, pour ses collaborateurs et pour son entreprise.

« *Et les filles aussi elles peuvent être chefs ?* »

Elle sourit à la question. Comme la société, l'entreprise ne peut se passer ni d'hommes ni de femmes. Nous avons mis longtemps à le comprendre, longtemps à l'accepter... trop longtemps pour l'exécuter.

- *Evidemment. A la maison, papa et maman décident et commandent ensemble... Et bien dans une entreprise, c'est pareil.*

Elle pense au couple.

C'est un rapport de forces. Un plateau qui tangué d'un côté et de l'autre sans jamais complètement basculer. C'est cet équilibre si fragile mais si sain finalement qui assure la pérennité d'un couple. L'homme et la femme se complètent.

Pourquoi n'avoir pas compris à quel point cette complémentarité est une force extraordinaire à mettre au service de l'entreprise.

Une direction bicéphale. Un système de binôme.

Un remède fou pour une société devenue un peu folle. Mettre à la tête de chaque département, de chaque direction, de chaque entreprise un homme et une femme. Un homme et une femme qui devront apprendre le partage du pouvoir. Et quel apprentissage que celui du partage. Il remet en cause nos idées reçues, nos certitudes, il force à réfléchir et à échanger, il mène au compromis.

- *Une entreprise, c'est comme un bébé dont un couple doit prendre soin. .*
- *Mais si les deux ne sont pas d'accord, qui décide ?*
- *Et bien ils font comme lorsque toi et ton frère vous devez vous partager le dernier gâteau...*

Ce duo mixte présente ce risque qu'on ne peut négliger : celui de la paralysie en cas de conflit au sein de ce binôme. Or savez-vous comment fait une mère lorsqu'il ne reste plus qu'un morceau de gâteau pour ses deux enfants ? Elle demande à l'un des deux de couper le gâteau en deux parts, puis au deuxième de choisir l'une des deux parts. Une règle anodine qui conduit chacun des deux enfants à être juste et à ne pas se sentir floué : le premier a tout intérêt à couper également le gâteau puisque son frère choisit d'abord. Quant au second, il choisit au hasard puisqu'il sait que son frère a coupé en deux parts égales.

Cette règle anodine d'un conflit d'enfants à résoudre peut nous aider à appréhender cette question du partage. Il faudra instaurer en amont une juste répartition des pouvoirs en fonction des compétences. Il faudra trouver l'homme et la femme complémentaires qui pourront former cette direction bicéphale. Il faudra croire en cette recette nouvelle et changer notre vision du management.

\*\*\*\*\*

Ils sont installés dans le canapé. Lui si grand maintenant, et elle, un peu plus vieille.

- *Il paraît qu'avant une entreprise était organisée en départements très cloisonnés ? c'est vrai ?*
- *Oui, mais nous avons décidé de rompre avec cette organisation classique de l'Entreprise.*
- *Pourquoi ?*
- *L'Entreprise a pris conscience que plier les individus à des systèmes inadaptés à leur fonctionnement ne pouvait réussir.*

Depuis la génération Y des années quatre-vingt, les individus sont nés avec la culture du zapping et des changements. Cette image d'un zappeur devant sa télévision illustre cette inclinaison des nouvelles générations à changer régulièrement de pratique sportive, de loisir, d'orientation scolaire ou professionnelle. Dans l'Entreprise, le même modèle s'applique : les employés veulent pouvoir passer d'un poste à l'autre, d'une mission à l'autre et d'une entreprise à l'autre.

Si cette flexibilité inquiétait en 2010, elle est devenue la force des entreprises de 2020. Ce n'est pas à l'Homme de s'adapter à l'Entreprise mais à l'Entreprise de s'adapter à l'Homme. Voilà d'où viendrait sa réussite : créer des postes adaptés aux individus pour leur redonner une place appropriée au sein des organisations.

- *Comment ?*

- *L'Entreprise a conservé les services traditionnels comme la finance, le marketing, le contrôle de gestion, indispensables à son activité quotidienne. Mais elle a multiplié et renforcé le rôle et l'importance des groupes de travail qui commençaient à naître il y a dix ans. Ces Equipes Projet sont composées et détachés par un Conseil du Management des Missions qui nomme les chefs de projets, détermine les compétences nécessaires à cette mission ainsi que le nombre d'employés nécessaires pour la mener à bien.*
- *Comment cela fonctionne ?*
- *Tous les ans, chaque employé est détaché auprès d'une Equipe Projet. Et cela s'applique à l'ensemble des employés, quel que soit la taille de l'entreprise. Ainsi, un ouvrier à la chaîne d'une usine, un ingénieur du technopôle, un commercial régional ou encore un directeur marketing du siège se réunissent pour quelques jours ou quelques mois et travaillent ensemble.*

*L'origine et la définition des missions sont ouvertes : chacun est libre de proposer son projet ou son axe de recherche. Quelle que soit l'application que pourrait en faire l'Entreprise ensuite, la conduite même de ses projets est une fin en soi.*

Cette expérience est une formidable opportunité de s'ouvrir à d'autres métiers, d'acquérir des compétences nouvelles. C'est aussi l'occasion de prendre du recul sur son travail et surtout celui des autres : comprendre les difficultés que rencontrent nos collègues, appréhender les enjeux des différents métiers, c'est avoir une vision globale des stratégies et des missions de l'entreprise.

Pendant longtemps, la spécialisation intensive s'est faite au détriment de la polyvalence. Ce qui était le maître mot des employés de PME ou de start-up est devenu un gage de réussite pour l'ensemble des entreprises. La multi-compétence confère aux employés une adaptabilité nécessaire pour faire face aux changements et décisive dans un contexte de crise.

Les chefs de projet désignés pour ces missions sont de jeunes employés. C'est l'occasion pour eux de découvrir le management, de tester leur capacité à diriger... Grâce à cette première expérience, un peu insolite ils apprennent à diriger une équipe, à coordonner des actions et surtout à gérer des contraintes bien éloignées de celles qu'ils ont expérimentées lors de leur formation.

Un tremplin pour les jeunes, une formation continue, un challenge perpétuel qui encourage l'émulation et le surpassement de soi... Les Equipes Projet n'ont pas seulement révolutionné l'organisation de l'Entreprise, elles ont surtout permis de reconsidérer la place dédiée à l'employé en lui accordant du temps et des moyens. Elles concilient notre capacité à nous remettre en question sans mettre en péril la pérennité économique de l'entreprise. Savoir renouveler et innover, grâce aux Equipes Projet, sans ébranler l'Entreprise, en gardant des structures fixes, était indispensable.

\*\*\*\*\*

De ses petits bras, il se hisse sur la chaise. Et il la regarde.

- *Dis Maman, pourquoi y a des gens qui meurent à cause de leur travail ? Ils sont tristes d'aller travailler ?*

- *Ce n'est pas facile à expliquer... Peut-être que c'est trop dur pour ces gens-là de supporter le travail quotidien car on leur demande beaucoup.*

Un esprit de compétition poussé à son paroxysme, des objectifs surréalistes à atteindre, des managers sous pression qui ne savent plus comment gérer leur équipe, une hiérarchie désintéressée, des politiques stratégiques méconnues ou incomprises... Les facteurs de déstabilisation n'ont pas manqué ces dernières années au sein de l'Entreprise. De conflits sociaux en réconciliations malheureuses, le chemin qui a conduit à la démobilisation des employés a été tortueux.

Ce sentiment de devoir travailler tard car quitter l'entreprise avant dix-neuf heures signifierait que l'on n'a pas assez travaillé, oublier les pauses café car l'ambiance y est malsaine, préférer suivre l'opinion plutôt que d'oser affirmer son point de vue... La frustration et la peur doivent-elles faire partie du quotidien ?

La perte d'éthique à laquelle nous avons assisté ces dernières années a eu un impact considérable: nous sommes passés d'un esprit familial de l'Entreprise à un individualisme marqué. Alors même que les repères psychologiques et sociologiques de notre pays sont familiaux, l'Entreprise semble nier ou tout au moins négliger leurs impacts dans le fonctionnement et l'implication de ses employés. Pourquoi ne pas envisager que l'Entreprise adopte un fonctionnement qui rappelle celui de la famille.

Demain, l'Entreprise proposera des horaires adaptés aux mères et pères de famille. Elle mettra à la disposition de ses employés des services qui facilitent leur vie quotidienne. Elle défendra le télétravail. Elle reconsidérera les avantages offerts à ses employés pour leur permettre de profiter de leur vie sociale et familiale sans les culpabiliser. Elle acceptera l'idée qu'il faut travailler pour vivre et non plus vivre pour travailler.

Demain aller travailler ne sera ni une contrainte ni un fardeau.

Demain l'Entreprise aura compris que les valeurs d'écoute et de solidarité ne sont pas seulement des mots sur une charte.

- *Ils ont peur d'avoir des mauvaises notes ? s'inquiète-t-il*
- *Tu sais, ce n'est pas grave d'avoir une mauvaise note. L'important c'est de comprendre pourquoi tu n'as pas réussi l'exercice et réussir à le refaire la fois suivante.*

Demain, l'échec ne sera plus un fléau. Demain l'échec sera considéré positivement : il sera enrichissant car formateur et constructif. Repensons à l'école et à ces élèves qui sont convaincus que l'attribution des notes est une question personnelle, que la mauvaise note est une punition, une fatalité qui enferme dans la peau du mauvais élève.

Il faut apprendre à distinguer les questions de forme de celle des personnes. Il faut comprendre que l'échec fait grandir et murir...bien plus que le succès qui ne fait que nous conforter dans notre fauteuil de président. Dans l'entreprise, les prises d'initiative et les innovations ne devraient jamais être brimées par la peur de l'échec, du refus, du raté. Combien sont-elles ces prétendues erreurs qui ont en fait abouti à de véritables révolutions technologiques...?

Quelques heures devraient être dédiées chaque mois à l'analyse des projets avortés, aux échecs et ce dans l'optique d'en tirer des enseignements pour le futur, et

non pas de pénaliser ou de sanctionner ceux qui en sont à l'origine. Non seulement l'échec ne doit plus être dramatisé mais la prise de risque doit être encouragée. Enfant, notre créativité n'a de limite que notre imagination. L'Entreprise ne devrait pas enterrer cette innocence un peu folle qui sommeille en chaque adulte. Il ne s'agit pas de prendre des risques démesurés sans en évaluer les conséquences mais bien d'inciter chacun à laisser libre cours à son imagination, à exprimer ses idées et à évoquer sa propre vision d'un projet, de l'entreprise et de l'avenir.

- *Ils n'ont pas des copains pour les aider ? s'étonne le petit garçon*
- *Bien sûr que si trésor.*

Les syndicats sont un acteur clef de l'Entreprise. Leur rôle et leur influence doivent être redéfinis pour mieux répondre aux attentes des employés qu'ils défendent. Il faut comprendre que leur action est nécessaire, bénéfique à l'Entreprise. Les syndicats se doivent d'être les porte-paroles, les intermédiaires entre salariés et dirigeants. En dehors de toute considération politique et de conviction personnelle, les représentants syndicaux seront les défenseurs de l'intérêt commun. Non plus dans une logique d'affrontement et de lutte le pouvoir mais bien dans une perspective de dialogue social.

\*\*\*\*\*

## **Un soir de Décembre 2020 ...**

Le jeune homme continue de poser des questions.  
Il veut tout connaître et tout comprendre de cette Entreprise dont on lui a tant parlé.

« *Qui sont les Conseillers Approvisionnement ?*

- *Avant de t'expliquer qui ils sont, répond-elle, laisse-moi te raconter comment ils sont nés ... En 2008, une grave crise financière a frappé l'économie mondiale. Une crise qui a fragilisé l'ensemble des entreprises. Comme un jeu de dominos, le ralentissement de l'activité des grandes entreprises a entraîné le ralentissement de l'activité de plus petites entreprises.*

*Ces fournisseurs, ces sous-traitants et ces prestataires, inconnus et invisibles pour le grand public, ont plié sous le poids des exigences de leurs clients. Ces PME étaient soumises à la pression de ces contrats déséquilibrés : les commandes de ces grandes entreprises représentaient 80 à 90 % de leur chiffre d'affaires. Imagine l'impact d'un ralentissement voire d'un arrêt de ses commandes sur la stabilité financière du fournisseur.*

Nous pouvons continuer sur ce modèle faisant des fournisseurs des structures entreprises fragiles et soumises aux aléas de leurs clients. Ou alors nous prenons conscience que les fournisseurs ne sont pas seulement des partenaires économiques. Que les manipuler et les pressuriser n'avait plus de sens dans le cadre d'une stratégie de long terme. Que leur forme économique et leur réussite technique ne pouvaient qu'être profitables à la grande chaîne des Entreprises.

C'est pourquoi aujourd'hui, nous ne parlons plus de fournisseurs, un terme qui semblait indiquer une relation à sens unique. Les Conseillers Approvisionnement sont un membre à part entière de la stratégie de l'Entreprise. Leur expertise dans leur domaine

d'activité est un facteur clef de succès : ils ont une connaissance particulière dont l'Entreprise a besoin pour assurer son activité, réaliser ses produits ou ses services...

- *Comme le client ?*
- *Absolument ! Le client est devenu l'élément déterminant de la réussite des entreprises d'aujourd'hui. Celles qui ont manqué ce nouveau rendez-vous de la Relation Client basée sur la confiance et le respect n'ont pas survécu.*

Le statut du client a évolué au fil des ans, en même temps que surgissaient les crises économiques et financières. Le client a tour à tour été ignoré, méprisé, puis élevé au rang de client-roi. Sujet de préoccupations et d'interrogations, les entreprises tentaient de disséquer ses attentes et ses besoins pour y répondre.

La concurrence s'est accrue : plus de choix, plus vite, moins cher... Les exigences grandissaient à un rythme que les entreprises ne pouvaient suivre... Ou tout du moins ne savaient comment suivre. Avec les nouvelles technologies, les nouveaux moyens de communication comme Internet, devenu le premier supermarché du monde, la connaissance est à la portée de tous et le niveau d'expertise de chaque consommateur a augmenté. Alors il a fallu savoir quelle direction prendre, quelle relation l'Entreprise voulait entretenir avec ses clients. Elle avait le choix : être dans une optique de court-terme, s'efforcer de conquérir de nouveaux clients sans se préoccuper de la suite à donner, faire du one-shot en grande quantité.

Ou.

Instaurer une relation basée sur la confiance et le respect.

Et ce respect reposait d'abord sur le retour à la qualité. Il fallait en finir avec les réductions de coûts, avec les produits transformés pour réaliser des marges supérieures, les services après-vente inexistantes, la pérennité des produits raccourcie pour renouveler l'achat... La qualité devait retrouver sa place au centre des préoccupations marketing et des consignes de fabrication. Car la qualité signifie que l'on respecte le consommateur.

\*\*\*\*\*

*« Maman, tu crois que quand moi j'irai travailler dans une entreprise je n'aurai plus peur ? »*

Que peut-on répondre à son enfant qui a besoin d'avoir confiance ?

- *Bien sûr mon amour, je te promets que nous ferons tout pour cela. »*

\*\*\*\*\*

Les années ont passé.

*« Maman, tu te souviens de ta promesse ?*

*Elle acquiesce. Elle ferme les yeux et revoit ce visage d'enfant inquiet, en quête de réconfort, de certitude et surtout de confiance en l'avenir.*

*Elle redoute ce qu'il va lui dire maintenant...*

*- Rassure-toi, murmure-t-il, tu l'as tenue cette promesse... Et bien au-delà de mes espérances... »*

***Demain ne sera pas comme hier. Il sera nouveau et il dépendra de nous. Il est moins à découvrir qu'à inventer. Gaston Berger***