

Comment détruire... ou créer des valeurs ?

« Devine si tu peux, et choisis si tu l'oses. »
Pierre Corneille, *Héraclius*

« Il vaut mieux être riche et bien portant
que pauvre et malade. »
Sagesse populaire

- Dis-moi, Merlin, quel lien y a-t-il entre richesse et valeurs ?
- Tu demandes des choses fort savantes...
- C'est que nous avons vu, au chapitre précédent, que les distances modulent le niveau de confiance que génère une organisation. IJR est donc créateur ou destructeur de valeurs. Et je pressens que les choses ne s'arrêtent pas là...
- Tu as raison. IJR n'est pas seulement créateur ou destructeur de valeurs. IJR engendre ou dilapide de la richesse.
- Comment cela fonctionne-t-il ?
- Prenons un exemple. Je te propose de regarder très concrètement comment se crée la valeur d'un manager.

Combien vaut un manager ?

Le cas du manager qui ne savait pas ce qu'il valait

Paul est un cadre d'entreprise. Comme beaucoup de cadres, il ne sait pas précisément ce qu'il vaut. Pourtant, pour lui comme pour nous tous, il est important de savoir s'il est payé à sa juste valeur.

Le salaire de Paul traduit la valeur que lui prête le marché. Mais comment se forme la valeur de Paul ? James Citrin et Richard Smith font remarquer¹ que la valeur d'un cadre est la somme de la valeur de son expérience et de la valeur de son potentiel.

Ce qui signifie que le salaire qu'on offrira à Paul sera d'autant plus élevé que l'employeur mesurera qu'il a réalisé des choses remarquables dans le passé et qu'il aura confiance dans son potentiel à progresser encore.

En début de carrière, le jeune diplômé n'a pratiquement pas d'expérience et son salaire reflète donc essentiellement la valeur de son potentiel. En vieillissant, c'est l'inverse, le potentiel diminue et la valeur de l'expérience augmente.

L'expérience est en général mieux rémunérée que le potentiel, car on la mesure plus certainement. Les valeurs de l'expérience et du potentiel sont comme deux bourses de monnaie : le jeu consiste à remplir l'une avant que l'autre ne se vide.

- La comparaison est amusante, mais je ne vois toujours pas où tu veux en venir avec cet exemple, Merlin...
- Attends ! C'est pareil pour une entreprise. La valeur d'une organisation est également la somme de sa valeur d'expérience et de sa valeur de potentiel. L'expérience passée a permis d'acquérir des actifs. Le potentiel de l'entreprise doit permettre de dégager dans le futur des flux financiers. La valeur financière de l'organisation mesure sa capacité à produire des richesses, elle-même fonction des actifs achetés grâce à l'expérience passée et du potentiel de l'entreprise à mobiliser positivement ces actifs dans l'avenir.

1. James M. Citrin et Richard A. Smith, *The 5 patterns of extraordinary careers : the guide for achieving success and satisfaction*, Crown Business, 2003.

Valeur : la valeur de l'entreprise est la somme de la valeur de son expérience passée et de la valeur de son potentiel.

- Je commence à comprendre. *A contrario*, une entreprise détruira d'autant plus de richesses qu'elle doit porter un poids important d'imperfections acquises et qu'elle appréhendera le futur.
- C'est exact. Le poids de ces imperfections historiques, ou incompétences acquises¹, peut être approché par les distances cognitives : la valeur d'expérience de l'entreprise sera d'autant plus faible que ces dernières seront importantes. Thornwald Veblen montre que les incompétences d'aujourd'hui sont les reliquats des succès d'hier. Un dirigeant fondateur énergique qui a démarré avec succès une entreprise peut ensuite, faute de bagage technique suffisant pour concevoir une stratégie adaptée, finir par détruire de la valeur. Du fait de la présence d'une distance cognitive – $D_{\text{stratégie}}$ (nécessaire, conçue) –, son entreprise vaudra moins, toutes choses égales par ailleurs, que celle du concurrent dont l'équipe de direction est au faîte de son art.
- Les distances cognitives limitent donc la valeur d'expérience d'une organisation. Mais qu'en est-il des distances relationnelles ? Il n'est que de voir les manœuvres auxquelles peuvent se livrer certains cadres pour comprendre que les jeux d'acteurs et les effets de « billard à trois bandes » minent la capacité d'une l'organisation à relever les défis qui sont les siens. En d'autres termes, les distances relationnelles limitent la capacité de l'entreprise à mobiliser ses compétences dans une stratégie créatrice de richesses. Elles détruisent sa valeur de potentiel, de la même façon que les distances cognitives minent sa valeur d'expérience. C'est lumineux !

1. Le lecteur désireux d'approfondir le principe des incompétences acquises pourra se reporter aux écrits de Thornwald Veblen.

- Oui Marin. Une façon simple de comprendre le rôle d'IJR est de se rappeler qu'il menace sans cesse de transformer en échecs les succès d'hier et de précipiter nos entreprises, de la naissance à la mort, dans un cercle vicieux analysable en quatre étapes :
 - *Le décollage* : la stratégie de la jeune organisation permet de fédérer les énergies. Des processus sont déployés pour concrètement réaliser l'ambition initiale. Grâce à la séquence S'informer/Analyser/Décider, l'organisation devient de plus en plus efficace. IJR accélère la prise de décision. Les distances cognitives sont réduites, les distances relationnelles invisibles.
 - *La complexification* : les processus de prise de décision et de contrôle des actions apparaissent de plus en plus clairement comme des enjeux en soi. Avec l'apparition des phénomènes de pouvoir, les distances relationnelles s'élargissent. La motivation baisse, les délais d'exécution augmentent, la qualité se détériore. Devenue plus complexe, l'organisation pousse à l'élargissement des distances cognitives.
 - *Le blocage* : la complexité du système finit par dépasser les capacités de bonne exécution des acteurs. Pour simplement continuer à fonctionner, ceux-ci doivent désormais multiplier les manœuvres. Les distances relationnelles explosent et, avec elles, se rigidifie le jeu des acteurs qui, désormais, rend très difficile une résorption des distances cognitives. Toute réforme paraît impossible sans « casse sociale ».
 - *Le rendez-vous* : la survie du système est en jeu. Il n'y a que deux issues : disparaître ou se réformer en profondeur. Dans ces périodes délicates, un enjeu essentiel est de savoir si la situation s'est suffisamment dégradée pour qu'une équipe de réformateurs puisse disposer d'une marge de manœuvre suffisante pour triompher des distances relationnelles engendrées par le jeu des acteurs.
- Si je te comprends bien Merlin, les organisations peuvent donc mourir de l'explosion de leurs distances relationnelles ?
- Oui, l'opportunisme a toujours un coût.
- Que veux-tu dire ?

L'opportunisme est un mauvais placement

- Dans les années 1970, aux États-Unis, Oliver Williamson a développé la théorie dite des « coûts de transaction »¹. Il a notamment montré qu'on avait souvent tendance à négliger certains coûts « cachés » associés à de nombreuses transactions du monde de l'entreprise. Pour Williamson, l'une des sources les plus importantes de coûts de transaction est ce qu'il appelle « *l'opportunisme des acteurs* ». Par exemple, un acheteur de voiture qui s'inquiète de l'honnêteté de son vendeur, pourra être conduit à préférer acheter une voiture d'occasion bénéficiant d'une coûteuse garantie « pièces et main-d'œuvre ». La crainte de l'acheteur que le vendeur soit opportuniste a ainsi renchéri le coût de la transaction et, au final, détruit de la valeur.
- La démonstration de Williamson, transposée dans le contexte des relations intra-entreprise, permet de débusquer une nouvelle source de coûts de transaction : IJR !
- Peux-tu expliquer ?
- C'est facile : toute interaction entre deux cadres visant à réussir un changement dans l'entreprise peut être définie comme une « transaction ». Dès lors que l'un des deux ignore les intentions réelles de l'autre, juge que ce dernier peut être « opportuniste » pour parler comme Williamson, et réagit en exigeant de nouvelles garanties de la part de son interlocuteur, il va d'une façon ou d'une autre générer des coûts supplémentaires et détruire de la valeur.
- Bien vu, Marin ! En particulier, $D_{\text{stratégie}}$ (conçue, annoncée) et D_{consigne} (comprise, appropriée) engendrent des coûts de transaction invisibles, mais tout à fait colossaux dans nos entreprises. Pense au coût de tous les projets voués à l'échec qu'on tarde à arrêter. On laisse engloutir pendant des années des sommes pharamineuses parce que certaines informations qui auraient permis de stopper les frais à temps sont restées

1. Cf. Olivier Williamson, *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New York : Free Press, 1975.

cachées pour d'obscures raisons interpersonnelles ! Souviens-toi du temps gaspillé dans d'inutiles procès d'intention ou de vaines négociations, rappelle-toi le poids financier de tous nos dispositifs juridiques, syndicaux ou sociaux et autres systèmes d'assurances ou de garanties visant à nous prémunir contre une possible « mauvaise foi d'autrui ». La liste est longue et il est acquis que ces coûts cachés pèsent un poids tout à fait pharaonique dans les comptes d'exploitation des entreprises.

- Les distances cognitives et relationnelles peuvent donc, si elles s'élargissent démesurément, finir par précipiter l'entreprise dans un véritable cycle de destruction de richesses¹. Je représente ce cycle ainsi :

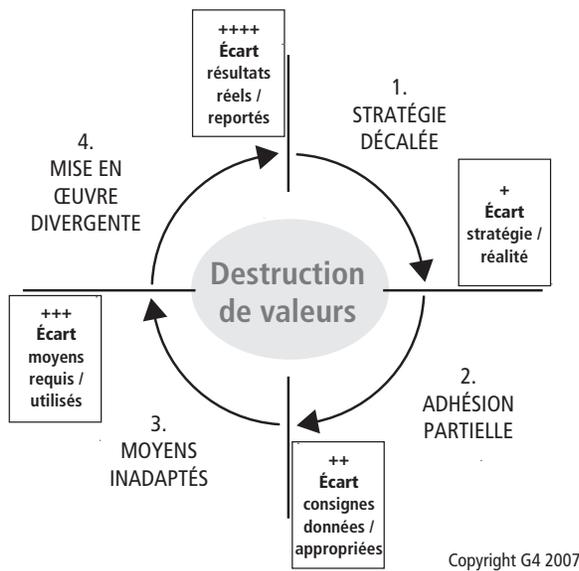


Figure 16 – Cycle de destruction de richesses

- Ce schéma montre comment, concrètement, la richesse est détruite : la stratégie est décalée par rapport aux enjeux, les

1. Copyright G4 2007.

ordres sont de moins en moins exécutés, les moyens déployés de plus en plus déphasés par rapport aux objectifs et les résultats reportés de moins en moins fidèles.

- Et à chaque étape de ce cycle sont simultanément détruites de la valeur d'expérience et de la valeur de potentiel. Par exemple, une distance cognitive entre le résultat réel de l'action et celui identifié sur le terrain traduit une imperfection acquise des systèmes de reporting et donc une destruction de valeur d'expérience. Si ensuite, ce même résultat identifié n'est qu'incomplètement reporté, par crainte de la réaction d'un tiers, la distance relationnelle générée interdira à l'organisation de mobiliser ses compétences pour corriger la situation. Elle détruira donc de la valeur de potentiel.
- L'imperfection d'hier et la peur de la réaction de demain sont donc les catalyseurs de la richesse détruite aujourd'hui. Ce sont bel et bien les mêmes forces qui, simultanément, minent la confiance et détruisent de la richesse. Les distances : voilà la réponse à ma question initiale sur le lien entre richesse et valeurs.
- Ce qui suggère le pari d'un corollaire doublement lourd de sens : *la confiance favorise l'enrichissement ; l'appauvrissement mine la confiance*. Cette seconde proposition me paraît particulièrement importante. Dans les sociétés qui s'appauvrissent et en vertu de la règle selon laquelle la croissance des distances cognitives laisse davantage de champ au jeu des acteurs, les valeurs de l'entreprise se dégradent, le climat social se détériore, la motivation baisse, l'absentéisme augmente, la conflictualité grandit, l'insécurité se développe.
- À l'autre extrême, les sociétés riches, elles, se focalisent sur l'art, noble entre tous, de la prise de décision. Le véritable enjeu de nos trente glorieuses, c'était de Percevoir/Décider/Constater. « *L'intendance suivra !* » disait de Gaulle. Les exécutants s'occupaient de la réduction des distances cognitives, les organisations négligeaient IJR... Les perspectives de création de richesses ouvertes par la réduction des seules distances cogni-

tives étaient tellement larges qu'il paraissait anecdotique que l'imperfection de la stratégie, de l'organisation et du reporting puissent un jour ouvrir un champ trop large aux manœuvres tacticiennes...

- Le développement d'une intense concurrence mondiale a changé la donne. Là où apparaît la menace de pertes grandissantes et surgissent les plans de réduction de coûts, explosent également les peurs individuelles. « À quand mon tour ? » Rien n'est plus pressé que de manœuvrer pour échapper aux restrictions et l'intendance ne suit plus. Les réactions IJR se multiplient et, avec elles, les distances relationnelles qui détruisent de la confiance. L'érosion des valeurs détruit de la richesse et l'appauvrissement mine les valeurs.
- Ce qui me paraît particulièrement grave, c'est que *plus le système tourne, plus il est difficile de l'enrayer*. Parce que les distances grandissent d'une étape à l'autre et s'accroissent en chaîne, mais aussi parce que les distances relationnelles freinent la correction des distances cognitives. Il est enfantin de corriger une stratégie sur le papier, mais fort délicat de reconnaître une erreur en public. Pas facile, par exemple, de revenir sur un discours de présentation d'objectifs. Il est douloureux pour n'importe qui de tailler dans le vif d'une organisation, mais presque impossible de le faire pour un réformateur qui tient son pouvoir de lobbies dispersés et contradictoires.
- D'où une troisième règle régissant ce cycle de destruction de richesses : *plus le système tourne, plus les marges de manœuvre individuelles rétrécissent*. Cela commence tout doucement : un dirigeant qui se contente d'une stratégie trop générique suscitera le scepticisme. Puis il devra, pour préserver sa marge de manœuvre, donner des gages à ses alliés... et constater que son champ d'action s'est considérablement rétréci. Avec la divergence progressive des intérêts en présence, tout le monde risque de finir otage de tout le monde. Jusqu'à ce que le meilleur moyen de rester au pouvoir soit de singer le pouvoir...
- ... et que le meilleur moyen de conserver son emploi soit de singer l'obéissance. C'est-à-dire jusqu'à la suppression de toute marge de manœuvre de part et d'autre. Serait-il excessif

d'affirmer qu'*on finit otage de la distance qu'on a créée* ? La dissimulation n'y change rien. Par exemple, un dirigeant qui, pour réunir une majorité de circonstance, se rallie des alliés complaisants mais incompetents, condamne à terme son projet à l'échec. Jusqu'à ce que sa seule issue soit de tenter d'échapper au problème en changeant de fonction, quitte à laisser à son successeur le soin de faire le ménage...

- ... au risque de découvrir, dans son nouvel emploi, qu'il succède à quelqu'un qui a fait le même calcul ! Dans ce type d'organisations, aux antipodes d'un art de la prise de décision, le management se réduit à une technique de survie, un simple savoir-faire manœuvrier. Mais *le désir de cacher le phénomène l'accélère*. Ce pourrait être une cinquième règle. Plus la communication de la stratégie sera parcellaire, plus son appropriation sera difficile ; plus le reporting sera tronqué, plus la stratégie sera arbitraire.
- Les problèmes deviennent alors d'une complexité quasi insurmontable. L'organisation coûte de plus en plus cher. Les clients s'en vont. L'entreprise perd de plus en plus d'argent. *Tout finit par devenir visible*. Les plans de relance avortent en réorganisations qui, sans impact sur le fond, paraissent de pure forme. En bref, les solutions apparaissent de plus en plus irréalistes.
- *La limite est financière et sociale*. Le poids des pertes financières et la montée des troubles sociaux viennent alors opportunément attester de la présence, devenue pathogène, du système d'ondes de choc. Au bon médecin d'oser se réjouir de mettre au jour un symptôme et d'avoir la sagesse de ne pas le confondre avec la maladie.
- Cette interférence, de plus en plus prégnante, des rapports de force dans la conduite de l'action apparaît comme l'une des caractéristiques essentielles du cycle de destruction de richesses. Le tableau 6 détaille les problèmes concrets qui se posent alors au manager à chaque étape du processus de réforme.

Tableau 6
Problématique du réformateur

	Problèmes du réformateur
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> - Ai-je toutes les informations nécessaires ? M'en cache-t-on certaines ? Ne vais-je pas découvrir plus tard de nouveaux loups ? - Suis-je, à mon insu, l'enjeu d'intérêts particuliers que j'ignore ? Qui est l'allié de qui ? - Mon action ne va-t-elle pas susciter un tollé ? Comment élaborer une stratégie qui intègre les rapports de force ? Quels sont les profils de risques de mes options ? - Où trouver les moyens de démêler un écheveau aussi compliqué tout en contrôlant l'organisation et en gérant le fil de l'eau ?
Appropriation	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'est-il nécessaire de révéler de désagréable pour convaincre de la nécessité de la réforme ? À qui ? Par qui ? Sous quelle forme ? Dans quel timing ? - Que taire pour ne pas étouffer la réforme dans l'œuf ? - Comment répondre pour préserver la confidentialité de certaines informations ? - Comment doser la communication pour ne pas finalement me retrouver marginalisé ou otage ?
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> - Comment regagner du contrôle sur cette organisation ? - Où trouver les moyens de remplir ma mission ? - Quels compromis organisationnels accepter pour sauver la mission ? - Quels compromis organisationnels refuser pour ne pas finir otage ? Comment les refuser ?
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Comment garder le cap au milieu de tous ces événements inattendus ? - Comment garder les équipes motivées et réactives ? Que récompenser ? - Quels hors-jeu siffler ? Comment être au courant ? Jusqu'où céder pour sauver ma marge de manœuvre ? - Jusqu'où ne pas trop céder pour sauver l'essentiel de la réforme et ne pas me condamner moi-même ?

- Ce tableau résume les difficultés inhérentes au processus de réforme. Les distances cognitives sont inévitables dans la mesure où les hommes n'améliorent leurs solutions qu'au fil du temps. Quant aux distances relationnelles, elles tiennent à nos mécanismes d'ignorance, de jugement et de réaction, eux-mêmes légitimement favorisés par la présence des distances cognitives.
- Tu perçois mieux à quel point ce jeu est un jeu sans coupables. Les responsabilités sont tellement systémiques et enchevêtrées que nous sommes solidairement responsables des ondes de choc que nous générons. Consciemment ou inconsciemment.
- Je pressens, à la lecture de ce tableau, qu'un jour viendra où, pour simplement survivre à la concurrence, les sociétés saines devront voir dans IJR, non plus un simple facteur d'accélération de la prise de décision à court terme, mais un extraordinaire gisement de création de valeurs et de richesses à long terme. Quelles magnifiques opportunités que l'introduction de ce livre mettait déjà en exergue !

Le mariage des hommes et de la finance

- Oui, Marin. Nous avons déjà consacré, avec des résultats remarquables, les deux dernières décennies au reengineering de nos processus industriels. L'une des conséquences les plus significatives de ce travail fut, dans nombre d'entreprises, la réduction significative des distances cognitives.
- Pourquoi ne ferions-nous pas de même aujourd'hui avec les distances relationnelles ? Leur diminution, même légère, créerait une richesse supplémentaire considérable !
- Les entreprises qui découvriront de nouvelles solutions, au cœur de l'homme et des méthodes de management, créeront non seulement de la richesse mais également de nouvelles valeurs. C'est tout l'objet de la suite de notre discussion et de ce livre.
- Je pressens donc l'existence d'un cycle de création de valeurs...

- Ce cycle de création de valeurs¹ correspond à un véritable retournement du cycle de destruction de richesses. C'est un processus par lequel les distances, cognitives et relationnelles, se réduisent à chaque étape et diminuent à chaque tour. Je le représente ainsi :

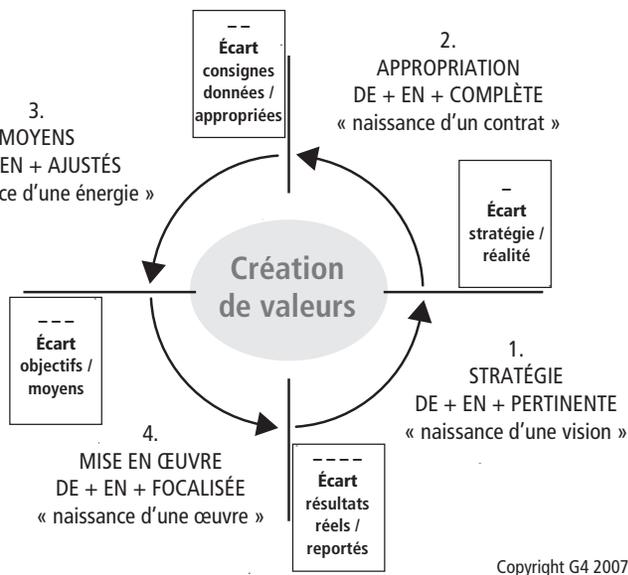


Figure 17 – Cycle de création de valeurs

- Parce que la stratégie « colle » de mieux en mieux à la réalité, une vision peut naître. Cette vision, davantage pertinente, favorise l'émergence d'un véritable contrat social entre des équipes d'hommes et de femmes. Soudées, ces équipes ont à cœur de réduire les écarts entre le discours et la réalité. Les bonnes idées sont immédiatement testées et les moyens ajustés aux objectifs. Une énergie se développe. Les impasses sont reconnues comme telles et délaissées, la mise en œuvre gagne en focali-

1. Copyright G4 2007.

sation. Sur les voies les plus prometteuses, l'effort ne pèse plus. Chaque jour, le reporting témoigne des progrès de la construction.

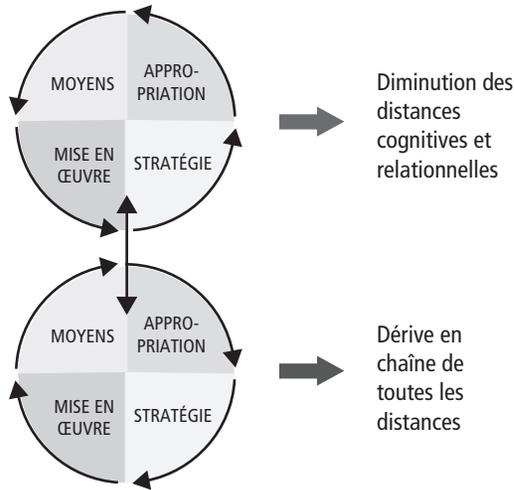
- De la naissance d'une vision, à celle d'un contrat ; de la naissance d'un contrat à celle d'une énergie ; de la naissance d'une énergie à celle d'une œuvre ! L'image est jolie...
- Mais l'effort est très prosaïque ! Il s'agit, à chaque étape, de trouver des *moyens concrets* pour réduire les écarts entre :
 - les impératifs de la réalité et la stratégie communiquée ;
 - les objectifs donnés et les mots d'ordre achetés par les équipes ;
 - les moyens requis par l'atteinte des objectifs et ceux effectivement déployés ;
 - les résultats réels et les résultats reportés.
- Comment est-ce possible, Merlin ?
- Ce sera désormais tout l'objet de ce livre que d'y réfléchir. Attachons-nous d'abord à préciser les caractéristiques de ce cycle de création de valeurs. Tu devines que sa mise en place ne peut résulter que d'un processus extrêmement graduel...
- Oui, on ne peut réduire une distance cognitive qu'à proportion de la marge que laisse le jeu des acteurs. La pelote se desserre progressivement... Avec des résultats plus en phase avec les objectifs initiaux et un reporting reflétant mieux la réalité, non seulement des résultats, mais de leurs causes, les mesures correctives du deuxième tour seront plus faciles à mettre en œuvre.
- Peu à peu la qualité de service s'améliore, les clients sont fidélisés et les ventes augmentent. Les prix de revient diminuent. Les solutions apparaissent de plus en plus à portée de main.
- En vertu de la règle selon laquelle la réduction des distances cognitives facilite celle des distances relationnelles, le climat social s'améliore, la motivation augmente, l'absentéisme diminue, la conflictualité régresse, l'insécurité décroît.

- En somme, la *réduction des distances produit des richesses matérielles, en même temps qu'elle conforte les valeurs de l'organisation.*
- On a davantage à partager et on hésite moins à le faire. L'accroissement simultané des richesses et des valeurs *permet l'élargissement des marges de manœuvre individuelles.*
- Ce qui implique que, *plus le système tourne, plus il est facile de l'entretenir.* Les hommes s'engagent solidairement dans le comblement de nouvelles distances, qu'ils ont dorénavant les moyens de résorber.
- Les échecs sont moins douloureux à mettre sur la table... *De nouvelles vérités se fraient un chemin,* qui engendrent de nouvelles réussites. *Les relations entre les différents acteurs deviennent plus transparentes.*
- Et, au bout d'un moment, le chemin s'aplanit. Les grandes réformes s'effacent pour céder la place à des séries de micro-changements indolores.
- Comment s'y prendre ?
- Voici quelques suggestions pour créer des valeurs financières *et* relationnelles...

Conseils

- Pour réduire les distances relationnelles, augmentez la transparence. Transparence sur les objectifs, transparence sur les difficultés, transparence sur les échecs, transparence sur les micro-réussites du quotidien qui restent le plus souvent inconnues.
- Ne brûlez pas les étapes, la transparence ne se décrète pas en un jour.
- Prenez l'initiative ! Partagez vos objectifs et vos informations, puis invitez autrui à donner son propre point de vue et à challenger le vôtre...
- Si le don est payé de retour, si autrui dévoile des informations, continuez à partager encore plus : faites monter les enchères !
- S'il n'est pas payé de retour, arrêtez aussitôt.

- Voici une vision exaltante, mais je devine que le chemin est long et semé d'embûches. Il est si facile de retomber dans les jeux tactiques traditionnels, que le vertige de la rechute guette à chaque pas !
- ... c'est pourquoi j'ai donné le nom de « grand huit » au schéma suivant.



Copyright G4 2007

Figure 18 – Grand huit

- Je vois qu'il s'agit d'une représentation des cercles vertueux et vicieux entre lesquels toute organisation est ballottée. Ou les distances s'accroissent, ou elles se réduisent. Ou la confiance augmente ou elle s'érode. Le passage d'un cercle à l'autre est possible dans les deux sens.
- Le temps est la principale cause de toute descente aux enfers. C'est lui qui cristallise les succès d'autrefois en incompétences acquises, c'est-à-dire en distances cognitives, et en guerres de position, c'est-à-dire en distances relationnelles.
- Et le temps est également la cause de toute prise de conscience et l'opportunité de chaque remontée vers le cercle supérieur. Tout se rejoue à chaque instant.

- Chaque geste posé au présent, qui réduit un peu les distances cognitives d'hier et désamorce de possibles jeux d'acteurs futurs, est producteur de confiance et de richesse.
- Une publicité récente de La Poste résume cela de fort jolie manière : « La confiance, c'est d'aller là où vous êtes, à chaque instant. »

Résumé

- Le cycle de destruction de richesses est un processus au cours duquel les distances cognitives et relationnelles augmentent à chaque étape et grandissent à chaque tour. Il présente des caractéristiques précises :
 - la croissance des distances détruit des richesses matérielles, en même temps qu'elle sape les valeurs de l'organisation ;
 - plus le cercle tourne, plus les marges de manœuvre individuelles rétrécissent ;
 - les hommes deviennent solidairement otages des distances qu'ils ont agrandies ;
 - plus le cercle tourne, plus il est difficile de l'enrayer ;
 - le fossé entre les acteurs grandit ;
 - les échecs finissent par être visibles ;
 - la limite est financière et sociale : un jour la réforme s'annonce inévitable.
- Le cycle de création de valeurs est un processus par lequel les distances cognitives et relationnelles se réduisent à chaque étape et se résorbent à chaque tour. Il présente aussi des caractéristiques précises :
 - la réduction des distances produit des richesses matérielles, en même temps qu'elle conforte les valeurs de l'organisation ;
 - plus le cercle tourne, plus les marges de manœuvre individuelles augmentent ;

- les hommes s'engagent solidairement dans le comblement de nouvelles distances ;
 - plus le cercle tourne, plus il est facile de l'entretenir ;
 - les relations entre les acteurs deviennent plus directes et transparentes ;
 - de nouvelles vérités apparaissent sur la table, permettant de nouvelles réussites ;
 - les réformes sont des séries de micro-changements qui passent presque inaperçus.
- 