



LA TRILOGIE BEXTIO

TOME II – BÂTIS

VOLUME 3 SUR 3

FAIS DURER ET TRANSMETS

Fais durer l'entreprise, prépare la relève et construis un héritage utile.

TOUSSAINT KADIO N'GUESSAN

BEXTIO Éditions

DE LA DURÉE À LA TRANSMISSION



FAIS DURER ET TRANSMETS

TOME II — BÂTIS

Volume 3 sur 3

Fais durer l'entreprise, prépare la relève et construis un héritage utile.

Toussaint Kadio N'GUESSAN

© 2026 Toussaint Kadio N'GUESSAN. Tous droits réservés.

Publié sous la marque BEXTIO Éditions par Toussaint Kadio N'GUESSAN.

Édition numérique — Version 1.1 — 14 septembre 2026.

Toute reproduction ou redistribution non autorisée de ce fichier est interdite.

SOMMAIRE

PARTIE VI – FAIS DURER CE QUE TU CONSTRUIS	4
CHAPITRE 20 – FAIS VIVRE UNE CULTURE QUI GUIDE LES ACTIONS	4
CHAPITRE 21 – ORGANISE LE POUVOIR POUR PROTÉGER L'ENTREPRISE	20
CHAPITRE 22 – PRÉPARE CEUX QUI PRENDRONT LE RELAIS	37
CHAPITRE 23 – CONSTRUIS UN HÉRITAGE QUI RESTE UTILE APRÈS TOI	52
PARTIE VII – CONSTRUIS DANS LE TEMPS LONG	68
CHAPITRE 24 – CHOISIS LE BON CHANTIER	68
CHAPITRE 25 – CONSTRUIS TON PREMIER SYSTÈME	85
CHAPITRE 26 – APPRENDS À CHAQUE CYCLE DE CONSTRUCTION	96
CHAPITRE 27 – APPRENDS DE TES ERREURS AVANT QU'ELLES NE DEVIENNENT DANGEREUSES	106
CHAPITRE 28 – DONNE DU TEMPS À CE QUI EN A BESOIN	119
CHAPITRE 29 – CONSTRUIS SUR LE TEMPS LONG	131
CHAPITRE 30 – VOIS CE QUE TU ES DÉSORMAIS CAPABLE DE BÂTIR	145
CONCLUSION – BÂTIS	160

PARTIE VI – FAIS DURER CE QUE TU CONSTRUIS

Construis une organisation capable de continuer sans dépendre entièrement de toi.

CHAPITRE 20 – FAIS VIVRE UNE CULTURE QUI GUIDE LES ACTIONS

Une organisation peut posséder: des avions, des usines, des bâtiments, des technologies, des capitaux, des marchés. Elle peut pourtant perdre progressivement ce qui lui permettait de construire. Car derrière les actifs visibles existe une infrastructure invisible.

Elle influence: la manière de travailler, la manière de décider, la manière de former, la manière de servir, la manière de réagir aux erreurs, la manière d'affronter les crises, la manière de préparer l'avenir. Cette infrastructure est la culture. La culture répond à une question simple: « Comment faisons-nous les choses ici? »

Mais dans les grandes institutions, une deuxième question devient encore plus importante: « Comment ferons-nous les choses lorsque ceux qui ont construit l'organisation ne seront plus là? » C'est là que la culture cesse d'être une ambiance. Elle devient un mécanisme de continuité.

20.1 – LA CULTURE SE VOIT DANS LES ACTES, PAS DANS LES SLOGANS

Excellence. Innovation. Intégrité. Responsabilité. Service.

Sécurité. Ces mots apparaissent dans des milliers d'entreprises. Ils ne prouvent rien.

Une organisation peut proclamer l'innovation et sanctionner la prise d'initiative. Elle peut proclamer l'excellence et accepter la médiocrité. Elle peut proclamer le client et récompenser exclusivement le chiffre d'affaires. Elle peut proclamer l'intégrité et fermer les yeux lorsqu'un comportement contraire produit de bons résultats. La véritable culture

apparaît plutôt dans ce qui est récompensé, ce qui est toléré, ce qui est sanctionné, ce qui est enseigné, ce qui est répété, ce que les dirigeants font lorsqu'ils sont sous pression. La culture réelle est le comportement collectif qui survit aux discours.

20.2 – RELIE LES PRINCIPES, LES COMPORTEMENTS ET LES SYSTÈMES

Une culture institutionnelle possède au moins trois niveaux.

LES PRINCIPES

Ils définissent ce que l'organisation considère comme essentiel.

LES COMPORTEMENTS

Ils traduisent ces principes dans les actes.

LES SYSTÈMES

Ils inscrivent les comportements attendus dans le recrutement, la formation, l'évaluation, la promotion, la récompense, le contrôle, la succession. La chaîne devient: PRINCIPE → COMPORTEMENT → RÉPÉTITION → SYSTÈME → HABITUDE COLLECTIVE → CULTURE. Une valeur qui n'influence aucun comportement reste un slogan. Un comportement qui ne peut être transmis reste une pratique individuelle. Une culture commence réellement lorsque l'organisation sait reproduire une manière de penser et d'agir.

20.3 – LA CULTURE DEVIENT ESSENTIELLE QUAND LE FONDATEUR NE PEUT PLUS ÊTRE PARTOUT

Au commencement quelques personnes travaillent ensemble. Le dirigeant peut observer, corriger, expliquer, arbitrer. Puis l'organisation grandit.

Dix personnes. Cent. Mille. Dix mille. Plusieurs villes.

Plusieurs pays. Plusieurs métiers. Plusieurs générations. Le contrôle direct devient impossible.

Il faut alors permettre à des personnes éloignées de prendre des décisions cohérentes sans demander sans cesse l'autorisation du sommet. La culture devient alors une forme d'intelligence distribuée.

Elle permet d’orienter l’action là où aucune procédure ne peut prévoir exactement la situation.

CAS PRINCIPAL

20.4 – CAS ÉTHIOPIEN: ETHIOPIAN AIRLINES, QUATRE-VINGTS ANS POUR TRANSFORMER UNE CULTURE EN PUISSANCE DE CONSTRUCTION

Pour comprendre ce mécanisme, observons une institution africaine dont l’histoire traverse désormais huit décennies. Ethiopian Airlines. L’entreprise est créée en 1945.

Elle commence ses opérations en 1946. En 2026 elle célèbre ses 80 années d’activité.

Mais l’intérêt de cette histoire n’est pas seulement sa longévité. Il réside dans ce que l’organisation est progressivement devenue. Compagnie aérienne.

Transporteur cargo. Centre de maintenance. Institution de formation aéronautique. Opérateur de services au sol. Activités de restauration aérienne.

Hôtellerie. Infrastructure numérique. Réseau international. Partenariats aéronautiques. Et désormais porteur d’un projet qui veut modifier l’échelle même de l’aviation africaine.

Bishoftu International Airport. Pour comprendre comment une compagnie africaine peut arriver à envisager un projet aéroportuaire d’environ 12,5 milliards USD, il faut remonter bien avant 2026.

Car Bishoftu n’est pas le commencement de l’histoire. Il est l’une des conséquences les plus spectaculaires d’une capacité accumulée pendant plusieurs générations.

20.5 – PREMIÈRE LEÇON: CONSTRUIS LA CAPACITÉ DE FORMER LES COMPÉTENCES

Une compagnie aérienne dépend de compétences extrêmement spécialisées. Pilotes. Techniciens. Ingénieurs.

Personnel de cabine. Contrôleurs opérationnels. Spécialistes cargo. Managers. Personnel commercial.

Experts de maintenance. Une organisation qui veut grandir mais qui ne peut pas: former, renouveler, transmettre, ces compétences, devient dépendante. Ethiopian Airlines commence donc très tôt à construire sa propre capacité de formation.

En 1968, elle formalise des programmes de développement des ressources humaines. Cette décision est moins spectaculaire qu'un achat d'avions, mais elle est pourtant stratégique.

Un avion augmente la capacité de transport. Une institution de formation augmente la capacité à produire les personnes capables d'exploiter les avions présents et futurs.

20.6 – L'AVIATION ACADEMY: FORMER LES GÉNÉRATIONS SUIVANTES

Cette logique se développe progressivement jusqu'à constituer Ethiopian Aviation Academy, devenue ensuite Ethiopian Aviation University. Pilotes. Techniciens de maintenance. Personnel de cabine. Professionnels commerciaux. Managers. Responsables opérationnels. L'organisation ne cherche donc plus seulement à recruter des compétences.

Elle construit une machine institutionnelle capable de les reproduire. C'est une différence fondamentale. Une entreprise recrute des talents. Une institution apprend également à fabriquer ses propres capacités.

20.7 – LA SÉCURITÉ: QUAND UNE VALEUR DEVIENT UNE DISCIPLINE

Dans l'aviation la culture ne peut pas être approximative. Une erreur peut coûter des vies.

La sécurité doit donc se traduire: dans la formation, les procédures, la maintenance, les contrôles, les entraînements, les certifications, la remontée des anomalies. Voilà ce que signifie ancrer durablement une valeur.

Dire: « La sécurité est prioritaire » ne suffit pas. Il faut construire une organisation dans laquelle des milliers de décisions quotidiennes traduisent cette priorité.

La culture devient une discipline collective.

20.8 – UNE CULTURE DOIT ÊTRE ENTRETENUE PAR LA FORMATION

Former une personne une fois ne suffit pas. Les appareils changent. Les réglementations évoluent. Les technologies progressent. Certaines situations critiques sont rares.

Les compétences doivent donc être entretenues. Simulateurs. Formation récurrente. Évaluations.

Requalifications. Mises à jour. Retour d'expérience. La répétition transforme la connaissance en réflexe professionnel. Une culture forte n'est pas seulement enseignée. Elle est entraînée.

20.9 – 2016: INVESTIR 100 MILLIONS USD DANS LA FORMATION

En 2016, Ethiopian Airlines inaugure une importante extension de son Aviation Academy. L'investissement annoncé atteint 100 millions USD. Pourquoi investir une telle somme dans la formation?

Parce qu'une organisation ayant une ambition mondiale comprend qu'elle ne peut pas augmenter indéfiniment sa flotte sans augmenter parallèlement ses compétences et personnes. L'investissement finance notamment: des infrastructures de formation, des simulateurs, des équipements, des écoles spécialisées. Le raisonnement devient

PLUS D'AVIONS exige

PLUS DE COMPÉTENCES qui exigent

PLUS DE FORMATION qui exige UNE INFRASTRUCTURE DE TRANSMISSION.

20.10 – MAIS 2016 N'EST PAS L'ABOUTISSEMENT

S'arrêter à

2016 donnerait une vision profondément incomplète. Car la décennie suivante montre précisément ce que produit une culture lorsqu'elle devient capacité d'expansion.

Entre 2016 et 2026, Ethiopian Airlines poursuit: l'expansion de sa flotte, l'ouverture de nouvelles destinations, le

développement du cargo, l'investissement technologique, la formation, les infrastructures, les partenariats, la consolidation de son hub. L'organisation change d'échelle. La question n'est donc plus seulement: « Comment former suffisamment de professionnels pour notre compagnie? »

Elle devient progressivement: « Quelle infrastructure devons-nous construire pour soutenir la prochaine génération de notre croissance? »

20.11 – LA CULTURE SE MESURE AUSSI À CE QU'ELLE PERMET DE TRAVERSER

Une culture n'est pas réellement éprouvée pendant les périodes faciles. Elle l'est lorsque l'environnement devient hostile.

La pandémie de COVID-19 constitue un choc historique pour l'aviation mondiale. Le trafic passagers s'effondre. Les frontières ferment. Des avions restent au sol.

Ethiopian Airlines doit s'adapter. Le groupe utilise notamment sa capacité cargo et adapte certains appareils passagers pour transporter des marchandises. Médicaments. Équipements.

Fournitures. Marchandises urgentes. La crise démontre: une caractéristique essentielle d'une culture d'apprentissage: l'organisation ne protège pas nécessairement toutes ses anciennes méthodes, elle protège sa capacité à continuer sa mission en changeant de méthode.

Voilà la différence entre culture et rigidité.

20.12 – APPRENDRE À GRANDIR SANS ABANDONNER LE NOYAU

Une culture durable doit résoudre un paradoxe. Elle doit rester elle-même et continuer à évoluer. Les principes peuvent rester relativement stables. Sécurité.

Professionnalisme. Excellence opérationnelle. Apprentissage. Travail d'équipe. Mais les moyens changent: nouveaux avions, nouvelles technologies, nouvelles destinations, nouveaux métiers, nouvelles infrastructures.

Le mécanisme devient PRINCIPES STABLES + MÉTHODES ÉVOLUTIVES. Une organisation qui change tout perd son

identité. Une organisation qui ne change rien perd sa pertinence.

20.13 – 2024–2025: LES RÉSULTATS RENDENT LA MONTÉE EN CAPACITÉ VISIBLE

Durant l'exercice

2024/2025,

Ethiopian Airlines Group transporte environ

19,03 millions de passagers et 785 300 tonnes de fret. Son chiffre d'affaires atteint environ 7,6 milliards USD. La flotte atteint 164 appareils.

Le groupe indique également avoir plus de 100 appareils en commande. Son réseau dépasse les 145 destinations mondiales. Ces chiffres ne sont pas la culture.

Mais ils indiquent ce que la culture, les systèmes, les compétences et les investissements ont rendu possible. Une culture n'est stratégique que si elle finit par influencer la capacité réelle de l'organisation.

20.14 – 2025/2026: LE GROUPE CONTINUE À CHANGER D'ÉCHELLE

L'exercice

2025/2026 marque une nouvelle progression. Ethiopian Airlines Group annonce un chiffre d'affaires d'environ 9,1 milliards USD. Le groupe transporte 20,7 millions de passagers.

Le trafic passagers progresse d'environ 8 %. Le fret atteint environ 897 000 tonnes, soit une progression annoncée de 16 %. Quatre nouvelles destinations internationales sont ajoutées, portant le réseau à

150 destinations internationales auxquelles s'ajoutent 25 destinations domestiques. Neuf appareils supplémentaires rejoignent la flotte. Et huit avions destinés à la formation des pilotes sont acquis.

Ce dernier détail est particulièrement important pour notre chapitre. Même lorsqu'elle augmente sa capacité commerciale, l'organisation continue à augmenter parallèlement sa capacité

de formation. Croissance opérationnelle et reproduction des compétences doivent avancer ensemble.

20.15 – DE L'AVIATION ACADEMY À L'AVIATION UNIVERSITY

L'infrastructure de formation elle-même continue d'évoluer. L'ambition dépasse désormais la simple formation professionnelle interne. L'organisation développe une véritable institution d'enseignement aéronautique Ethiopian Aviation University.

La logique devient plus large. Former des pilotes. Former des techniciens.

Former des managers. Développer des connaissances aéronautiques. Créer des compétences pour l'Éthiopie mais aussi pour le continent. Ainsi, une capacité initialement construite pour résoudre un problème interne peut devenir une capacité continentale.

C'est l'une des caractéristiques des institutions matures. Elles finissent parfois par exporter les capacités qu'elles avaient d'abord construites pour elles-mêmes.

20.16 – PUIS ARRIVE UNE QUESTION BEAUCOUP PLUS GRANDE

À mesure qu'Ethiopian Airlines grandit une nouvelle limite apparaît. Cette fois le problème n'est plus seulement le nombre d'avions.

Ni le nombre de pilotes. Ni la formation. Ni les destinations.

La contrainte devient l'infrastructure aéroportuaire elle-même. L'aéroport international d'Addis-Abeba Bole possède une capacité limitée. Or une compagnie construisant un réseau mondial ne peut croître indéfiniment si son hub principal devient le goulot d'étranglement. La question stratégique change donc: « Que devons-nous construire aujourd'hui pour que l'infrastructure ne limite pas l'organisation de demain? »

La réponse porte un nom BISHOFTU INTERNATIONAL AIRPORT.

20.17 – BISHOFTU: LE PARI CHANGE D'ÉCHELLE

À environ: 40 kilomètres au sud d'Addis-Abeba, dans la région de Bishoftu, l'Éthiopie engage un projet aéroportuaire d'une ampleur sans précédent sur le continent. Montant annoncé environ 12,5 milliards USD

La première phase vise une capacité de 60 millions de passagers par an. À pleine réalisation le plan prévoit jusqu'à 110 millions de passagers par an.

Quatre pistes sont prévues à terme. Le stationnement doit pouvoir accueillir jusqu'à 270 avions. La première phase comprend notamment un terminal d'environ

660 000 m² et deux pistes parallèles indépendantes. L'ouverture initiale est visée autour de 2030. À pleine capacité projetée, Bishoftu est conçu pour devenir le plus grand aéroport d'Afrique en capacité passagers.

20.18 – 10 JANVIER 2026: LE PROJET ENTRE EN PHASE DE CONSTRUCTION

Le 10 janvier 2026, Ethiopian Airlines annonce le démarrage officiel de la construction du nouvel aéroport, après la cérémonie de lancement du chantier. Le projet entre alors dans une nouvelle phase. Ce n'est plus seulement une étude.

Ce n'est plus seulement une vision stratégique. Le chantier entre dans une phase concrète de réalisation.

Le projet n'est donc pas un aéroport déjà réalisé. Il reste un pari industriel et financier gigantesque. Cette distinction est essentielle.

La grandeur d'une ambition ne constitue jamais la preuve de sa réussite future. Le bâtisseur doit distinguer la vision de l'accomplissement.

20.19 – POURQUOI CONSTRUIRE SI GRAND?

Parce qu'Ethiopian Airlines ne construit pas uniquement pour le trafic actuel. Elle construit pour le trafic qu'elle anticipe.

Voilà une caractéristique de la culture du bâtisseur. Un bâtiment construit uniquement pour les besoins présents peut devenir obsolète au moment même où la croissance arrive. Bishoftu est donc dimensionné: autour d'une hypothèse

stratégique: la croissance future: d'Ethiopian Airlines, du transport aérien africain, des correspondances intercontinentales, du fret, du commerce, du tourisme, de l'intégration économique africaine.

Le projet doit permettre à l'Éthiopie de renforcer sa position: de hub entre: l'Afrique, l'Asie, le Moyen-Orient, l'Europe, et les Amériques.

20.20 – LE NOUVEL AÉROPORT EST AUSSI UNE RÉPONSE À UNE CONTRAINTE TECHNIQUE

Bishoftu ne répond pas uniquement à une question de capacité. Le site se trouve à une altitude inférieure à celle de l'aéroport de Bole.

Cette caractéristique offre des avantages opérationnels. À haute altitude l'air est moins dense.

Cela peut affecter les performances des avions, particulièrement au décollage. Une altitude plus basse peut donc contribuer: à améliorer: certaines performances, l'efficacité, les possibilités de vols long-courriers.

Le bâtisseur ne choisit donc pas seulement un terrain plus grand. Il cherche une infrastructure mieux adaptée à la prochaine génération d'opérations.

20.21 – BISHOFTU N'EST PAS SIMPLEMENT UN TERMINAL

Le projet est pensé comme un écosystème aéroportuaire. Transport de passagers. Correspondances.

Fret. Services. Maintenance. Logistique. Connexions terrestres.

Développement urbain associé. Infrastructure énergétique. Le projet architectural vise également une certification environnementale LEED Gold. L'ambition dépasse donc construire un grand bâtiment.

Il s'agit de construire une plateforme capable d'accueillir une activité aéronautique beaucoup plus vaste.

20.22 – APPRENDS À PENSER À UNE ÉCHELLE PLUS GRANDE

Il faut mesurer la transformation. En 1946 Ethiopian Airlines commence ses opérations commerciales.

Quelques générations plus tard la même institution participe à la construction d'une infrastructure destinée à accueillir jusqu'à 110 millions de passagers par an. Ce changement d'échelle n'est pas seulement financier.