



Renaissance ou barbarie Comment va le monde ?

Quand les règles d'un jeu changent, de manière générale, elles apportent avec elles, simplification et amélioration. C'est une renaissance. Mais quand les règles du jeu changent en permanence et que les joueurs de ce fait n'appliquent pas toutes les mêmes, alors la barbarie n'est pas loin.

Partout dans le monde, **les dirigeants** sont confrontés à une situation sans précédent marquée par :

- ❖ **Mondialisation** des goûts des consommateurs,
- ❖ Progrès constant des technologies vers un environnement de plus en plus **numérique**,
- ❖ Emergence d'une **économie internationale ouverte**,
- ❖ Préoccupations **écologiques**,
- ❖ Augmentation quantitative du nombre **d'Etats**. Il nous suffit d'ouvrir le journal le matin pour découvrir notre nullité en géographie : Qui connaissait, il y a encore quelques mois le Daguestan, la Tétchénie ou autre Timor ?

Très naturellement donc, une question vient à l'esprit.

► *Est-on en train d'assister aux premières étapes de la création d'une civilisation mondiale ?*

C'est l'avenir qui nous le dira. Dans tous les cas, si nous assistons à une naissance, celle-ci ne se fait pas sans peine. La grossesse est à risque, l'accouchement est pathologique, la mutation planétaire est chaotique.

Pour essayer de voir un peu plus clair dans ce chaos, trois propositions peuvent être formulées.

1ère proposition : Les forces qui poussent à l'émergence de cette civilisation mondiale sont plus fortes que celles qui la freinent.

- Ces forces sont :
- ✓ Une reconnaissance de l'interdépendance économique,
Une crise en Asie et c'est le quotidien professionnel de chaque français qui en est modifié, le Yuan risque d'être dévalué et c'est le dollar qui tremble. La Russie n'est plus solvable et se sont des pans entiers de notre économie qui se fissurent,
 - ✓ Interpénétration des idées, à des degrés divers bien évidemment mais par exemple la notion de pollueur-payeur fait son chemin partout dans le monde ... lentement !
 - ✓ Transparence à l'échelle des nations. Là encore, il y a des variantes mais globalement, on sait ce qui se passe partout. Le métier d'espion politique s'est recyclé dans le métier d'espion économique. Quelque part, on voit poindre un gouvernement planétaire et il n'y a que les mauvaises langues pour dire que ce sont les Américains qui dominant tout.

C'est l'ensemble de ces forces qui fait qu'on ressent dans tous les Etats la nécessité de se mettre d'accord sur des **valeurs communes**. On le voit bien quand on observe la difficulté du service



après-vente de la guerre Irak/Koweït. Les 500 000 enfants irakiens sous-nutris et mal soignés ont l'énorme défaut de ne pas attirer les médias.

Notons au passage que les valeurs communes **ne reposent pas nécessairement sur une liste des droits universels de l'Homme**. Cette vision est une vision franco-française et la notion des droits de l'Homme n'a pas du tout la même signification sous d'autres latitudes. Cela ne veut pas dire que nous n'avons pas à nous battre pour imposer notre point de vue. Il s'agit simplement d'être bien conscient qu'il s'agit seulement d'un point de vue.

2ème proposition : Une valeur universelle, la volonté de faire des affaires.

Si culture mondiale émergente il y a, celle-ci favorise la multiplication des paradoxes. Il n'y a pas un seul titre de journal dans lequel le mot mondial ou global ne figure et pourtant : "je fais du business avec mon voisin de palier".

La planète est mon village mais dans ce village, les valeurs universelles sont rares.

En revanche, la volonté de faire des affaires est en train de devenir la norme internationale. Chacun veut sa part du gâteau. C'est donc, **une civilisation de l'argent** qui est apparue. Cette civilisation de l'argent a d'ailleurs entraîné une triple métamorphose du capitalisme :

- C'est l'émergence d'un pouvoir sans maître lié à un marché totalement libre,
- C'est la transformation de l'organisation (on ne fabrique plus de produits mais de la valeur) et de la nature sociale de l'entreprise,
- C'est le déclin de la citoyenneté sociale. Car dans un monde où tout devient monnayable, la justice sociale a tendance à se ramener à une simple redistribution sans que soit pris en compte l'effet nocif du simple utilitarisme et d'un individualisme sans frein sur l'existence même de la société.

3ème proposition : Il y en a pour tout le monde !

L'ampleur des changements à l'échelle planétaire exige de la plupart des institutions publiques ou privées qu'elles se transforment. Ainsi, si je dois me transformer, d'autres questions fondamentales arrivent immédiatement :

- ✓ Quelle vision ?
- ✓ Quelles missions ?
- ✓ Quels principes de gestion ?
- ✓ Quelle culture organisationnelle ?

Bref, cette transformation suppose **la remise en cause des représentations**.



Quand vous êtes-vous interrogés sur la pertinence de vos représentations ?

Un exemple en 1492, Christophe COLOMB part avec la Santa Maria, la Pinta et la Ninã. *Quelle est la mentalité de l'époque ?* L'Europe, ce continent qui a les pieds dans l'eau craint la mer ? *"C'est l'outre merde* dit RABELAIS." *Tout ce qui vient de la mer est rejeté, de la mer arrive la peste et le choléra. Dès que vous mettez les pieds sur un bateau, si vous êtes Chrétien ce sont les Arabes qui vous font esclaves et si vous êtes Arabe, ce sont les Chrétiens qui vous font esclaves. Tout le monde se fait esclave, la mer est dangereuse"*. Dans son livre, la "Nef des fous", Michel FOUCAULT rappelle comment les villes mettaient leurs indésirables sur des bateaux et les renvoyaient à la mer.

Tout à coup avec Christophe COLOMB, on assiste à un renversement de la représentation. C'est de la mer que viennent les richesses : l'or, les épices, les belles femmes noires et callipyges. *"L'outre merde devient l'outre-mer"*. L'outre-mer devient l'espace de notre aventure parce qu'il est devenu l'espace de notre imaginaire, de nos fantasmes.

Nous assistons à une modification de la représentation.

Quelques siècles plus tard, toute la planète étant colonisée, interrogez-vous sur votre espace d'aventure, *quel est votre paysage mental, quelle est la richesse de votre imaginaire, où en sont vos fantasmes ?*

C'est vrai que nous avons perdu le sens de l'humour et pourtant, l'humour est une forme évidente d'esprit critique. L'économie du savoir c'est se critiquer en permanence. Par exemple, en appliquant le principe de Karl POPPER : il est souvent difficile de prouver qu'une théorie soit vraie, alors, essayons donc de prouver qu'elle soit fausse. Remettons la en cause en permanence et si nous n'y arrivons pas, alors considérons la comme vraie. La question que vous devez vous poser est : *Depuis quand ai-je remis en cause les représentations que j'ai de mon métier ou de mon avenir ?*



Diogène le Cynique se disait déjà "*citoyen du monde*".

Francis BACON en 1623 dans *The New Atlantis* imagine un message inanimé capable de trouver les moyens pour transporter les sons dans des conduits et des tuyaux, y compris sur de longues distances et sur des trajets sinueux.

Dès 1795, le télégraphe est inventé et il est interprété en termes directement politiques. On considère à l'époque que le télégraphe peut suffire pour rendre possible la démocratie chez un grand peuple. On peut établir autant de lignes de télégraphes qu'il y a maintenant de routes de postes, dit-on alors. Il n'y aurait donc aucune impossibilité à ce que tous les citoyens de la France se communiquent leurs informations et leurs volontés dans un temps assez court pour que cette communication doive être regardée comme instantanée. Ce propos a été écrit par un dénommé VANDERMONDE en 1795.

Soixante dix ans plus tard, en 1865, la création de l'Union Télégraphique Internationale ne va-t-elle pas permettre dit-on alors d'établir enfin un dialogue rapide et incessant entre les membres dispersés de la famille humaine ?

Dans le dernier 1/4 du 19ème siècle, les poids et mesures, les routes maritimes, la propriété industrielle, les statistiques, les postes se sont organisés mondialement.

Est-ce que tout cela a apporté une plus grande harmonie entre les nations ? Certainement pas. Les guerres qui ont marqué le vingtième siècle sont là pour en attester. **Donc les machines à communiquer ne fabriquent pas nécessairement de l'humain.** Ils ne le détruisent pas non plus.

Un point ici, mérite de retenir notre attention. N'assiste-t-on pas à un nouveau messianisme véhiculé par les cyber-entreprises : celui d'une nouvelle humanité rendue possible par la technologie. C'est Philippe BRETON, chercheur du laboratoire de Sociologie de la culture européenne à Strasbourg et Auteur d'un livre "*La parole manipulée*" qui démontre que ce sont des théoriciens qui ont construit le nouveau discours d'accompagnement des nouvelles technologies. Son contenu est éminemment idéologique.

Les cyber entreprises "Amazone, Yahoo, Double-Clic, Microsoft, Vivandi" alimentent un espoir collectif qui consiste à faire croire qu'en utilisant leurs produits, l'homme accédera un monde meilleur plus libre et plus égalitaire.

Avec Joël De Rosnay, Directeur de la Stratégie à la Cité des Sciences de Paris, je remarque : "l'utopie actuelle d'un Internet égalitaire et libertaire va se prolonger dans beaucoup d'esprit mais il ne correspond pas à la réalité".

Les machines doivent être **mises au service de la diversité des cultures et non de l'uniformité.**



Le global est envahi par le métissage. Si mondialisation il y a, il y a créolisation des cultures. **Les cultures se créolisent.** La couleur culturelle de demain sera café au lait.



Premièrement, le marché s'élargit mais plus il s'élargit plus les firmes qui veulent rester compétitives doivent **approfondir leur métier spécifique**,

Deuxièmement, lorsque s'accroît la taille du marché, toute entreprise qui veut améliorer ses performances, doit orienter son développement dans le sens **d'une réduction dans l'intégration**. Il s'agit pour elles de rester centrées sur leurs cœurs de métier,

Troisièmement, lorsqu'elle procède à des regroupements, les entreprises sont obligées **d'alléger leur mode d'organisation** d'une façon générale, (et ceci peut vous paraître en désaccord avec ce à quoi nous assistons récemment), il y a diminution de la taille des entreprises. Elle s'est réduite d'au moins 20 % depuis trente ans. Je parle là, bien évidemment de taille moyenne.

Toutes les entreprises doivent fonctionner **mondialement** tout en s'adaptant à des **contextes locaux spécifiques**.

Et le caractère mouvementé de cette civilisation mondiale naissante se traduit par la restructuration constante des secteurs d'activité mondiaux :

- ✓ Fusion, rachat, recherche d'une taille critique,
- ✓ Recherche de normes internationales,
- ✓ Vente des entreprises qui ne sont pas au cœur du métier,
- ✓ Recherche d'un leadership sur des créneaux mondiaux.

L'élément clé de ces restructurations est la nécessité **d'être présent rapidement sur** les marchés et en particulier grâce à des stratégies d'alliances.

Une donnée reste cependant souvent ignorée :

La SURCAPACITE DE PRODUCTION MONDIALE touche 80% des industries !! et parfois à des niveaux de 30 à 40% :

- ✓ Le "*downsizing*" a de beaux jours devant lui,
- ✓ Le besoin d'expansion planétaire augmente,
- ✓ Et ceci suppose donc la prise en compte de multiples cultures.

La question à laquelle vous n'échapperez pas est : "*compte-tenu des modifications technologiques profondes que subit votre métier, quelle est la surcapacité de production du secteur bancaire ?*"



S'AGIT - IL D'UNE EVOLUTION OU D'UN RETOUR AU MOYEN AGE ?

La question n'est pas saugrenue si l'on observe bien le processus on constate que cette réduction dont nous parlions se fait sous l'influence de plusieurs phénomènes :

- ✓ Contraction d'effectifs dans les services internes,
- ✓ Transfert d'activité facilité par les techniques d'information et de communication,
- ✓ Externalisation qui se généralise au profit de très petites entreprises. Aux Etats-Unis 70 % des entreprises fournisseurs de services externalisés ont moins de 10 salariés et L'organisation des groupes en unités à taille humaine moins de 500 personnes. L'économie de réseau qui est en train de se développer et de marquer de plus en plus le fonctionnement du marché n'est pas sans rappeler celle de l'économie marchande d'avant l'ère industrielle.

C'est ainsi qu'on voit apparaître de nouveaux marchands. Depuis 10 ans, se développe avec une accélération croissante un nouveau type de relation industrielle fondée sur un retour à une approche marchande renouvelée qui allierait l'efficacité de l'entreprise industrielle à la réactivité de l'entrepreneur marchand.

De quoi s'agit-il ? Pendant des siècles l'artisanat a répondu aux besoins de proximité. Pour satisfaire des besoins plus sophistiqués, le marchand organisait des échanges géographiquement plus lointains. Il ne fournissait pas le capital machine mais juste le capital nécessaire pour alimenter les expéditions lointaines.

Ce modèle, le Maître, s'appuie sur des producteurs divers :

- produisant avec quelques compagnons ou l'artisan, le paysan qui lui travaille de temps en temps comme sous-traitant,
- choisissant les matières premières, les transporteurs etc...

Les marchands investissent, espèrent tirer un profit à terme et prennent ainsi un risque. Mais dans le même temps, ils favorisent les complémentarités des responsabilités et donc, l'accroissement des productions.

C'est avec le "*factory system*" qu'est apparu le métier d'administration des entreprises et plus tard le management. La compétence organisationnelle collective s'exerçait dans un ordre hiérarchique et une répartition des tâches bien déterminées.

Qu'après cinquante ans d'intégration industrielle on assiste au retour du "*putting out*" qui consiste à pousser dehors toutes les activités qui ne relèvent pas du "*core business*" c'est-à-dire du noyau de compétences spécifiques de l'entreprise, quoi de plus normal ?

Les avantages attendus de cette externalisation qui évoquent les méthodes des capitalistes marchands sont : plus de flexibilité, avec la garantie que se sont les meilleurs spécialistes qui proposent leurs fournitures, une gamme de services sans cesse élargie bien supérieure à celle que la firme aurait en interne.

Dans ce contexte, le manager devient donc un marchand d'un nouveau type. Il s'agit pour lui de tirer le meilleur parti possible des investissements en hommes et en moyens techniques et financiers. La tendance lourde paraît bien être l'enrichissement des rapports entre partenaires industriels, commerciaux et financiers.



Mais fatalement il en résultera une réduction du nombre des salariés stables :

- il est déjà passé en France de 76 à 55% de la population active entre 70 et 98.
- le nombre des travailleurs indépendants précaires ou à durée déterminée est passé de 3 à 33 %.
- dès 1995, 42 millions d'américains, soit un actif sur trois travaillait à temps plein ou à temps partiel comme indépendant ou comme salarié à domicile.
- Attention, c'est de vous dont il s'agit ou de vos clients. Préparez-vous à revoir complètement votre calcul de risques.

L'Europe a du mal à admettre la disparition de la sécurité. Ne nous faisons pas d'illusions, la grande entreprise jouera de moins en moins son rôle d'intégrateur social. Chaque individu devra avoir un comportement **de vendeur de ses compétences et d'acheteur d'une distribution juste**. Peut-être à ce titre sera-t-il conduit, comme au Moyen-Age à redécouvrir les mérites des clans, des maîtres-artisans qui négocieront pour lui. Peut-être donc verra-t-on le retour de ce que l'on appelait des corporations.



Les nouvelles technologies conduisent à deux phénomènes contradictoires : la connexité, c'est à dire l'interdépendance dans l'espace et dans le temps, et la **solitude**. On sera de plus en plus interdépendant et de plus en plus solitaire dans cette interdépendance. La mondialisation sera juxtaposition de solitudes connectées. Ce qui m'amène à penser avec Jacques ATTALI que la technologie va pousser à la naissance de trois groupes sociaux tant à l'intérieur de chaque pays qu'à l'échelle planétaire.

Premièrement,

l'hyper-classe, un groupe composé de plusieurs dizaines de millions qui dispose de tous les moyens de la connexité et de la création, qui crée et qui manipule les informations, qui sont des nomades volontaires et qui sont dans une situation d'individualisme exacerbé.

William Daley, Secrétaire d'Etat Américain au Commerce note : "les foyers blancs ont deux fois plus de chance de posséder un ordinateur que les afro-américains ou les hispaniques".

Deuxièmement,

les nomades de misère, au bas de l'échelle, subissant les technologies et obligés de bouger pour trouver du travail ou pour survivre, un groupe d'environ un milliard d'individus.

Troisièmement,

tout le reste, une gigantesque **classe moyenne vivant dans l'espérance factice de rejoindre l'hyper-classe** et dans la peur réelle de basculer dans le nomadisme de misère. **Cette classe moyenne vivra dans le spectacle** donné par les nouveaux moyens de communication, spectacle et distraction qui vont devenir plus que jamais des industries majeures.

Car si la réversibilité et la précarité deviennent la règle, il faudra le faire oublier pour que l'ordre social soit maintenu.

Distractions sous toutes ses formes : (jeux, loisirs, fêtes, sports religieux au sens de la multiplication des sectes, cinéma, voyages dans l'espace et dans les drogues) deviendront absolument vitales pour maintenir l'ordre social.

Le monde ne peut survivre sans rêve. Aux Etats-Unis, le rêve américain est une valeur positive, il faut parler du **rêve européen** et au-delà, du **rêve mondial**. Sinon, on se condamne à la barbarie.



ET VOTRE REVE A VOUS, SI VOUS ETIEZ UN ANIMAL

Le monde animal est plein de solutions créatives pour le business. L'observation des espèces organisées en colonies, adeptes du travail en équipe et chez qui les obligations collectives priment sur les convenances personnelles est pleine d'enseignement. Les loups, fourmis, termites ou abeilles peuvent répondre plus rapidement aux crises que les êtres humains.

La vie professionnelle d'une abeille est le type de profil de carrière progressive et diversifiée. Le jeune insecte prépare les cellules puis par la suite s'occupe de l'alimentation des larves ou de la construction de ruche. A l'âge adulte, l'abeille patrouille et part en quête de nourriture avant de terminer son existence en participant à la garniture des alvéoles (le soleil vert).

Madame BELDON trouve des parallèles troublants entre l'univers des animaux et le secteur de la grande distribution. Pour elle, la chasse en meute est l'équivalent de la recherche des commandes. La protection contre les prédateurs, la défense des parts de marché face aux assauts de la concurrence. La reproduction, l'établissement de "joint-venture". L'éducation des petits : la formation professionnelle.

Yann THOMAS, ancien gardien de réserve en Afrique du Sud et expert reconnu des fauves conseille MICROSOFT/IBM. Les informaticiens seraient fascinés à la suite de ses conférences par l'impitoyable système de sélection expliquant le faible nombre de lionceaux qui survivent et atteignent l'âge adulte.

La palme revient toutefois à James GOUDART, spécialiste de chimpanzés de Tanzanie. Il explique comment le mâle dominant accepté par tous, court-circuite ses rivaux pour arriver au sommet. Tel serait le nouveau modèle.

A propos de chimpanzés, on se doit de mentionner une catégorie tout à fait particulière qui s'appelle les "bonobo". Les "bonobo" sont une catégorie particulière parce que vivant en groupe et qu'il n'y a jamais de conflit à l'intérieur de ces groupes. Imaginons un seul instant un groupe humain sans conflit, qu'il s'agisse de conflit de territorialité, de conflit de pouvoir, de conflit de rivalité, de conflit idéologique, de conflit sous toutes ses formes.

Imaginons un groupe où le mot même du conflit serait absent, quoi de plus formidable !

On a découvert pourquoi les "bonobo" était un groupe où le conflit n'existait pas. Cette découverte est cependant difficilement applicable dans l'entreprise puisque la raison pour laquelle le conflit est absent serait liée à la pratique d'une sexualité complètement débridée ! La dernière fois que j'ai osé recommander cette méthodologie au sein d'une entreprise, j'ai perdu le client.



Plus sérieusement, comment une organisation apprend-elle ? Les oiseaux peuvent nous aider à répondre à cette question. Les travaux suivants ont été menés par Allan Wilson, ancien professeur de biochimie et de biologie moléculaire à l'université de Californie de Berkeley. Allan Wilson s'est intéressé au cas de la mésange.

Au début du siècle, en Angleterre, le livreur de lait déposait sur le seuil des maisons des bouteilles de lait non fermées. Mésanges et rouges-gorges, deux espèces communes, commencèrent à se nourrir de la crème de lait.

Dans les années 30, l'industrie laitière décida de sceller les bouteilles. Que se passa-t-il ? Dès le début des années 50, toute la population des mésanges de Grande-Bretagne, estimée à un million, avait appris à percer les pellicules recouvrant les bouteilles. Les rouges-gorges, eux, n'ont jamais appris cette technique.

Comment expliquer cette différence ? Les mésanges sont mobiles et ont un système social qui favorise la propagation de l'innovation. Les rouges-gorges, par opposition, sont des oiseaux territoriaux, qui ne possèdent pas ce type de système social.

Pour qu'une espèce animale exploite les opportunités de son environnement, trois conditions sont nécessaires :

- les individus de l'espèce doivent être mobiles, se rassembler et évoluer en groupe plutôt que de rester immobiles et isolés ;
- l'espèce doit avoir la capacité d'inventer de nouveaux comportements ;
- il doit y avoir transmission de l'individu au groupe à travers une communication directe.

Equipe / remise en cause / Transfert de savoir

Les oiseaux non territoriaux apprennent plus vite. Il en est de même pour les organisations. Chaque société devrait avoir quelques personnes assez curieuses pour butiner dans différents endroits, à l'image des mésanges. Mais posséder quelques innovateurs ne suffit pas. Ces organisations doivent encourager ces personnes à interagir pour répandre et confronter leurs connaissances.

En tant que banquier, vous ne pouvez pas vivre sans les autres, mais votre vie commence avec vous-même...

Alors plutôt que de rêver à je ne sais quel animal, appuyez-vous plutôt sur ce que vous croyez profondément.

Voilà les choses auxquelles je crois...



DIX CHOSES AUXQUELLES JE CROIS

- ⊕ je ne crois pas à l'individu, à l'homme isolé, mais au couple, à la famille, au groupe, à la synergie.
- ⊕ je ne crois pas au destin, à la destinée, mais à la DESTINATION comme accomplissement de nos talents par notre seule détermination.
- ⊕ je crois en la possibilité de transformer toute contrainte en avantage, toute agression en opportunité pour se développer, toute énergie négative reçue en énergie positive pour s'accomplir.
- ⊕ je crois à la transformation par la fécondation des différences, au mouvement qui devient courant, en la marge qui devient norme, en la dialectique de la vie.
- ⊕ je crois au merveilleux, à ce qui arrive parce qu'on l'a désiré, espéré, recherché, demandé.
- ⊕ je crois à l'aventure, à la nécessité d'oser, de risquer, de transgresser, d'entreprendre.
- ⊕ je crois à l'énergie du désir, à la conquête, à l'enthousiasme.
- ⊕ je crois au baiser, à la poignée de mains, à l'étreinte pour comprendre, sentir, appréhender l'autre, les autres autrement que par la parole.
- ⊕ je crois à l'éclat de rire, à la pirouette, comme régulateur de tout acte sérieux, appliqué, sincère, passionné
- ⊕ et surtout je crois au moment que je vis et je viens de vivre au bon moment.

JE VOUS REMERCIE DE M'AVOIR ECOUTÉ

