



Cabinet VDB

Conseil et formation de Dirigeants face au changement.

LES HABITS NEUFS DE L'ENTREPRISE

LILLE

PARIS

CANNES

16 place du Général de Gaulle - 59 000 LILLE
Tél. : 03 20 21 15 15 - fax : 03 28 52 66 35

DE GAULLE nous a laissé une phrase merveilleuse : "Il est plus difficile de sortir de l'ordinaire que de sortir de polytechnique "

Nous vivons une époque qui, sous l'influence d'une fantastique poussée du vivant sort de l'ordinaire. Peu importe le nom que l'on donne à ce vivant, peu importe qu'on l'appelle génération du numérique, du nano technologique ou du génie génétique, le constat est que la vie sociale est pour le moins bouleversée et que les cadres institutionnels et sociaux anciens ne semblent plus tellement adaptés.

Des nouveaux repères sont en train d'apparaître. Pour le moment, ils restent diffus, nébuleux.

On voit bien ce que l'on quitte, on discerne assez mal ce qui est en train de naître.

Mon propos va donc être d'aller à la recherche de repères, de tenter de les discerner dans les vapeurs de l'ébullition que nous sommes en train de vivre. Même si ces repères ne sont que transitoires et que demain d'autres apparaissent plus convénients.

Toute civilisation a besoin de repères, d'une idée de fond à laquelle se raccrocher pour exister, une histoire que l'on se raconte. Un individu est, quand il est maître de son histoire. Il en est de même pour les sociétés. L'Antiquité avait la mythologie à partir de laquelle la société gréco-romaine va se penser, s'organiser. Le Moyen-Age, lui, a eu la théologie. Le Siècle des Lumières a eu la philosophie. Puis est venu le mythe de la modernité.

Un mythe, qu'est-ce qu'un mythe?

Un mythe c'est ce qui unit des initiés entre eux. Il n'y a de groupe fort que dans un mythe. Regardez l'exploitation qui a déjà été faite et qui est toujours faite du mythe de la Nation et la force que ce mythe peut donner à certains.

Le propre d'un mythe est de naître, de se développer puis d'être remplacé par un



autre après être tombé en décadence.

La question des repères que nous nous posons tout à l'heure devient donc "Qu'est-il en train de naître ?"

Naissance, renaissance ou nouvelle Renaissance

- Où se trouve la place de l'humain dans la métaville qui fusionne mégalopole et réseaux?

- Où se trouve la place de l'humain dans cet embouteillage mondial de la circulation des biens et des signes ?

L'histoire peut-elle encore nous apporter réponse?

Il y a 5 siècles la Renaissance est née d'une triple invention:

- Instrumentale: l'imprimerie
- Territoriale: l'Amérique
- Morale: la réforme
- N'est-ce pas une nouvelle« imprimerie» que le numérique?
- N'est-ce pas une nouvelle« Amérique» que le champ virtuel?
- N'est-ce pas une nouvelle «réforme» que le concept de bien commun mondial qui s'installe dans tous les esprits ?

Voilà peut-être les composants du nouveau mythe de la mondialisation. En fait, tout se passe comme s'il y avait un phénomène de saturation, c'est à dire que les différents éléments composant un corps donné ne peuvent plus rester ensemble et se séparent pour se recomposer de façon différente. Voilà la définition physique de la saturation et le monde social évolue comme cette définition physique. Tout se passe comme si les différents éléments composant la société ne pouvaient plus rester ensemble et se séparaient pour se recomposer d'une façon différente.

Qu'en est-il pour l'entreprise et de la place de l'homme à l'inférieur de celle-ci ?

Regardons ensemble l'entreprise tout d'abord:

- Le monde est son jardin

- Le client est son organe vital. Elle s'organise donc en fonction de lui ~ Le réseau



est sa respiration

- Et surtout sa performance se mesure différemment.



C'est devenu ringard de rappeler que le monde est notre village. Et pourtant, que de chemin à parcourir encore :

- Avant que nos comités de direction soient prêts à accueillir le quota minimum de cultures différentes.

- Avant que l'apprentissage de la diversité culturelle fasse partie intégrante des "humanités" de tout bon manager.

- Avant que les langues étrangères soient naturellement pratiquées etc ...

Et pourtant toute entreprise est obligée de se penser mondiale et ce pour deux raisons :

1.

La première est que le monde élargit quasiment à l'infini le champ d'opportunités accessible à l'esprit d'entreprise. Ex : le producteur Corse de farine de châtaignes découvert par l'intermédiaire du NET par les consommateurs japonais extrêmement friands de cette nourriture.

2.

- La seconde est que nul n'est à l'abri si bien caché soit-il aux fins fonds de la campagne roubaisienne (!) de l'irruption brutale d'un nouvel entrant avec des prix de revient 10 fois inférieurs ou d'une nouveauté qui modifie considérablement son périmètre de fonctionnement.



LE CLIENT EST SON ORGANE VITAL

Alors puisque le monde est le jardin de l'entreprise mais que le jardin est grand, le point de repère le plus proche dont l'entreprise s'est rapidement doté c'est bien sûr son client.

Et c'est grâce à lui que l'entreprise a commencé à se regarder et à fonctionner différemment.

C'est l'irruption du client au centre de l'organisation qui a relancé la réflexion à propos de celle-ci :

- On croyait pourtant bien que le problème de l'organisation était passé de mode.
- On croyait bien qu'elle pouvait continuer à évoluer selon le modèle habituel.

On procède par essais/erreurs momentanément compatibles avec la logique ancienne :

- ✓ Ceci permet au système de se perfectionner sans remettre en question la validité du raisonnement.
- ✓ Ceci aboutit à une sophistication croissante des techniques des concepts et des raisonnements.

Le rêve de l'ingénieur avec son usine « presse bouton » qui supprime quasiment toutes relations humaines était en passe de se réaliser. Seuls allaient rester des techniciens nouant entre eux des relations totalement objectives. Ce rêve d'ingénieur a d'ailleurs contaminé l'économiste père de l'externalisation. Finie l'entreprise unitaire et ses rapports humains complexes.

"Les vrais entrepreneurs se consacrent à l'essentiel". Le reste est de l'ordre de la co-traitance.

On a tout simplement oublié que pour que le système marche, il faut que les hommes et les femmes qui le composent développent une capacité individuelle et collective à assumer leurs fonctions, leurs rôles et leurs relations.



Pour que le système fonctionne, il faut que les groupes humains coopèrent (logique de coopération).

On a beau supprimer les intermédiaires et par là même supprimer des situations de pouvoir, on ne se débarrasse pas pour autant des problèmes de pouvoir. Il est seulement moins nominal. Nous y reviendrons tout à l'heure. Il faut une bonne fois pour toutes récuser l'idée de transparence absolue de la relation. Une espèce d'optimum à partir duquel on pourrait rationaliser. Les systèmes qui fonctionnent sont ceux qui ont su s'appuyer sur le système humain, celui-ci étant informé des conditions de son environnement (marché, concurrence, vision, etc ...) et étant mis en condition pour développer une capacité collective à s'adapter et à innover.

Quoi de neuf ?

Le problème essentiel n'est plus de diviser, répartir, coordonner, mais de mobiliser les capacités individuelles et collectives à atteindre des buts. On est passé d'une vision analytique des moyens à une vision synthétique du résultat. Du "Tais-toi mon petit" au "débrouille-toi mon grand".

Il s'agit d'une vraie rupture logique nécessairement portée par des inventeurs d'organisation.

Jacques Welsch est l'un d'eux.

Dell Computer est aussi un exemple très étudié de nouvelle organisation. Sa capacité à déclencher la production à partir des besoins du client fait que ses stocks tournent 6 à 10 fois plus vite que les concurrents. Fini donc le découpage en chapelle concurrente les unes des autres, les oppositions légendaires entre fonctionnels et opérationnels.

On regarde et donc on décrit l'entreprise différemment.

Seulement 3 ensembles la composent:

- Le front office
- Le back office



- Le conception office

Pour que le système fonctionne, il faut impérativement que les relations entre ces 3 acteurs soient fluides.

On sous estime souvent la force du regard.

Les organigrammes classiques traduisaient certainement la pensée des dirigeants qui les avaient créés, mais dans le même temps, ils aggravaient les effets de cette pensée, chaque case identifiée sur le schéma n'est pas invitée par celui-ci à coopérer avec les autres cases, sauf bien entendu avec celle du dessus et celle du dessous.

C'est l'intention du regard qui détermine ce que l'on voit.

Si je vous demande de regarder un objet quelconque (par exemple ...) vous allez capter un certain nombre de signes. Si par contre, je vous demande de regarder le même objet mais avec l'intention de le dessiner, vous constatez immédiatement que les signes perçus ne sont plus les mêmes.

Votre comportement visuel a changé.

Bizarrement peu d'études ont été entreprises sur l'impact du dessin organigrammique sur le comportement des acteurs y figurant (exemple: des psychiatres se faisant passer pour schizophrènes).

Proverbe chinois: "quand on donne un nom à une fleur, on ne regarde déjà plus la fleur"

Bien sûr chaque époque secrète un modèle d'organisation qui lui est propre lié à un contexte économique, technique et culturel. On peut, sans risque, penser que nous allons voir cohabiter 3 types d'organisations :



- Les nouvelles, composées d'hommes formés, aptes à l'évolution et à la prise des responsabilités développant des forces de coopération.
- Les anciennes : permettant aux autres de continuer à s'épanouir avec le risque d'une reconversion difficile.
- Les chimères (Jeunes et vieilles) qui devront faire cohabiter des modes de gestion à plusieurs vitesses.



LE RESEAU EST SA RESPIRATION

Si le monde est le jardin de l'entreprise, le client son organe vital à partir duquel tout se pense, le réseau est sa respiration. Parler des réseaux c'est, d'entrée de jeu, parler de l'histoire de l'économie.

La route de la soie était un réseau. L'économie génoise ou vénitienne a super performé grâce à des réseaux très efficaces etc ... Imaginons les conditions dans lesquelles ces réseaux historiques sont apparus. Le nombre d'obstacles linguistiques ou culturels qu'il a fallu surmonter, le nombre d'essais et d'erreurs qu'il a fallu commettre avant de régler le dispositif. On voit bien que ces réseaux là sont le fruit d'un long et difficile apprentissage. Apprentissage d'autant plus difficile que les territoires à l'intérieur desquels il se construisait s'enrichissaient en permanence de nouvelles contrées, donc de nouveaux produits et de nouveaux fournisseurs.

Le réseau s'invente en permanence.

La situation est exactement la même à une puce près. Tout réseau est forcément le fruit d'un apprentissage et son territoire s'invente en permanence grâce aux assauts incessants de la concurrence. Fruit de l'histoire, le réseau a forcément des fondamentaux.

Rappelons ici ce que nous pensons être les 4 principaux :

- Le réseau "a inventé" le concubinage! Il n'a pas besoin de contrat (de mariage) pour fonctionner.
- Il fait par nature confiance à la loyauté des acteurs et à l'autorégulation des systèmes.
- Le réseau est actif tant qu'il rend des services. La notion d'utilité est au cœur même de son fonctionnement. Il n'y a pas de réseau vivant qui ne soit pas utile.



- Sa performance est dépendante de sa capacité à changer d'état. D'abord il apprend à exister, puis il produit des idées, enfin il porte un projet. Quand le projet est à son terme, le sort du réseau dépend de sa capacité à s'inventer des nouvelles idées etc ...

- Sa richesse inouïe réside dans la dynamique de l'émergence propre aux systèmes complexes qui ont la capacité à faire progresser en son sein les hommes et les idées.

Le réseau n'est pas sans inconvénients pour l'entreprise

- D'abord la loyauté des acteurs est nécessaire à son bon fonctionnement ce qui est peu compatible avec la logique de certains patrons mercenaires empêtrés dans une logique d'intérêt à court terme

- Ensuite sa capacité à s'inventer en permanence engendre par nature une logique de précarité.

L'exemple du fonctionnement de Microsoft est à ce titre révélateur

- Enfin, la notion même de territoire de référence s'évanouit. Dans notre culture le travailleur est très attaché à son territoire. Sa perte n'est pas sans inconvénient et perturbe beaucoup les conditions de travail.

Si le réseau a des inconvénients il a bien sûr d'énormes avantages.

- D'abord, il est plus facile de "maîtriser" un réseau d'acteurs que des acteurs intégrés dans un même système (ex IKEA : 1 800 fournisseurs- 50 pays - 30 bureaux d'achats). Remarquons au passage que ceci augmente la responsabilité de chaque acteur qui doit avoir une vision précise du tout auquel il participe (ex la rondelle de la navette challenger "0 ring")



- Ensuite, réseau et flexibilité sont quasiment synonymes. Les réseaux sociaux entraînés par la disparition d'un réseau de sous-traitants d'un donneur d'ordre ont jusqu'à présent été inexistantes même si quantitativement ces pertes d'emplois ont été beaucoup plus importantes que celles supportées par le tronc principal (cf. Michelin, Lu, etc...

- Enfin, la mesure de la performance de l'organisation, ayant considérablement évolué, se basant essentiellement sur le résultat à obtenir plus que sur les moyens pour y parvenir, prêche contre l'intégration. La valeur ajoutée par les firmes qui donnent leur nom au produit n'excède pas 20%.



La mesure, voilà un regard intéressant. S'il n'y a "pas de score, il n'y a pas de vrai match"

Comment se mesure le score?

La productivité:

- Hier c'était le nombre d'objets produits et le travail nécessaire pour y parvenir.
- Aujourd'hui, c'est la qualité, l'innovation, la diversité qui sont devenues essentielles mais mal mesurées.

La performance:

- Hier, c'était la somme des actions individuelles.
- Aujourd'hui, elle dépend surtout des relations entre les individus (ex la caissière de supermarché).

Le temps de travail:

- Avant Taylor, le temps ne servait pas de monnaie pour mesurer l'activité. ~ L'idée du temps comme un étalon de la valeur ne fonctionne plus. Ce qui compte c'est la qualité de la coordination.
- Le collectif et l'individu:

Ce n'est pas le moindre des paradoxes qu'il nous faut aujourd'hui gérer. Si l'efficacité est coopérative et relationnelle, elle est forcément collective. Et pourtant, ce qui importe aussi c'est de pouvoir distinguer un salarié de ses collègues.

Nous voici arrivés à l'homme dans l'entreprise :



- L'homme et ses valeurs
- L'homme et le pouvoir
- L'homme et le management

Que se passe t-il du côté des valeurs et de leurs évolutions ? Examinons ensemble tout d'abord la valeur travail.



- Saviez-vous que le travail est une valeur récente?
 - Saviez-vous que la valeur travail prend ses racines dans des petits groupes marginaux qui ont constitué les monastères à la fin du Moyen-âge?
 - Saviez-vous qu'à cette époque, il y avait 300 jours de fêtes chômés par an ?

300 jours de fêtes chômés par an, quelle belle époque! D'autant plus belle époque que le péché originel n'avait pas encore été inventé, ni le sida! C'est grâce à ces communautés monastiques que le travail est devenu une des manières d'exprimer la création humaine. Alors l'homme s'est mis à travailler, autrement que pour ses besoins élémentaires. A l'interrogation sur la valeur travail les jeunes nous répondent de manière quasi unanime: "je ne veux pas perdre ma vie à la gagner. " Le travail n'est plus la seule façon d'exprimer la création humaine. Le travail est devenu une valeur parmi d'autres. Ce qui ne veut pas dire que le travail a perdu de sa valeur. Non. D'autres valeurs sont montées au même niveau. Le travail a donc perdu son monopole de "réalisation de vie."

- Interrogeons la valeur du rationnel!



C'est vrai que la vie sociale ne peut se comprendre qu'à travers le rationnel. Le monde a une finalité. Ce que nous faisons a un sens et sert à quelque chose. Le rationalisme est devenu une évidence. Avec le rationalisme le monde s'est désenchanté. Tout ce qui était de l'ordre du merveilleux a été évacué. Ne domine que ce qui est positif, réel.

Et c'est efficace, ça marche!

La comparaison avec les pays qui eux ont gardé du merveilleux conforte l'efficacité de l'énoncé.

Les hommes et les femmes d'aujourd'hui veulent redonner au sensible sa dimension humaine. Ils ne sont plus seulement des cerveaux mais aussi des expressions des 5 sens. Ils n'acceptent plus de réduire l'homme à la seule raison. C'est la raison pour laquelle on assiste à une montée du culte du corps. Il a toujours existé mais constitue aujourd'hui une réalité massive. L'apparence dans ce contexte devient le véritable creuset de la vie sociale (on n'embauche plus les gros). Les boutiques de mode et de sports, masculines et féminines prennent la place des librairies au quartier latin.

Est-ce que la profondeur se cacherait à la surface des choses? On nous propose de rester jeune, de ne plus vieillir, les comportements deviennent beaucoup plus androgynes que masculins. Serions-nous donc en train de verser dans l'inutile? C'est à dire dans ce qui ne sert pas nécessairement à quelque chose si ce n'est qu'à l'expression d'un sens.

La modernité a donné toute sa valeur à l'utilitaire. Elle n'a gardé que ce qui servait. Le reste existant à côté. Ce qui servait, c'est à dire, ce qui servait à produire de l'argent.

On a bien évidemment mis l'art dans les musées. Même s'il y a eu une évolution considérable des terminologies, les ressources humaines sont et restent encore



dans beaucoup d'entreprises, à côté de l'entreprise, même si le discours, en fait, très souvent un "fondamental" de toute stratégie.

Les relations au monde et aux autres dans l'époque de la modernité étaient surtout de nature utilitaire. Alors que maintenant dès qu'il s'agit d'éprouver des émotions en groupe, de sentir la vibration des passions communes, le succès est assuré.

Regardons autour de nous, les journées mondiales de la jeunesse, le mondial de football, les rave-party. On apprécie le feeling partagé et on se réunit pour éprouver des émotions autour du sport, de la musique, de la religion, de la politique, de la consommation même. Un sociologue de mes amis dit que "les têtes de gondoles sont peut être les nouveaux totems autour desquels certaines tribus de la post modernité s'agglutinent"

.

Zidane a détrôné l'abbé Pierre et le commandant Cousteau au dernier sondage de popularité paru dans le Journal du Dimanche en août 2000. Les temps ont bien changé mon bon Monsieur.

Tiens, à propos de notre relation au temps, observons la, qu'en est-il ? Eh bien, du temps de la modernité tout était pensé en fonction de demain, en fonction du futur, en fonction du projet. La relation au temps est une donnée capitale pour comprendre les cultures. Les sociétés les plus traditionnelles sont tournées vers le passé.

(Au début était la perfection, la Chine par exemple).

La modernité, elle s'est toujours pensée à travers des lendemains qui chantent (Marx}. Demain on rase gratis, on est tendu vers le but à atteindre, l'important c'est demain.

C'est sur le mythe du progrès que s'est bâtie la société moderne. Que nenni nous disent les jeunes, je veux vivre au présent. Je veux jouir maintenant. Je veux exercer des responsabilités maintenant. Entre le "no futur" des années 70 et l'esprit "start-up" d'aujourd'hui, la différence n'est pas si grande. Si la réussite est là, elle doit nécessairement



être toute proche, rapide, presque immédiate. Le temps est court, on colle au temps, on y adhère, on transpire ensemble, dans les équipes qui ressemblent fort à des tribus.

Le temps n'est plus la mesure de la qualité d'une carrière. Le temps ne confère plus, non plus, forcément l'autorité et la respectabilité dans l'entreprise. Les compétences ont pris le dessus.



Tout cela ne peut pas ne pas avoir d'impact sur l'exercice du pouvoir dans les organisations.

Au premier abord, on a l'impression que le pouvoir est devenu insaisissable. Les choix et les décisions sont présentes comme émanant d'évolutions inéluctables.

C'est la faute à la crise économique, c'est la faute à la concurrence, c'est la faute aux exigences court terme des actionnaires etc Bizarrement les choix sont de plus en plus souvent expliqués pour une logique de non choix ! Ceci n'est pas particulièrement satisfaisant. Alors arrivent les consultants avec leurs audits. Eux sont censés fournir une analyse objective et neutre car menée par des experts extérieurs à l'entreprise. Les décisions sont donc de plus en plus justifiées par des audits. Dans l'exercice quotidien de l'activité, le problème se pose autrement. Comme nous l'avons déjà vu le client est entré dans l'entreprise. Il arrive avec des demandes précises pour lesquelles il souhaite des réponses immédiates. Il a donc besoin de trouver en face de lui un acteur compétent, responsable et autonome.

Le client n'a plus ni le temps ni l'envie d'attendre que sa demande circule à travers un circuit hiérarchique pour enfin atteindre un "grand sachant" qui après mûre réflexion formule une réponse destinée à suivre le même circuit en sens inverse. En règle générale, quand la réponse arrive le client est parti.

Le centre de gravité des prises de décisions s'est donc naturellement déplacé au plus près du client.

Ceci est une caractéristique fondamentale des organisations nouvelles. C'est une autre catégorie d'acteurs qu'il vous faut mettre en face des clients. Le middle management se transforme radicalement.



Nouveau aussi, l'acte de management.

De la même manière que l'on a pensé l'usine presse boutons avec des relations totalement objectives en son sein, de la même manière que l'on a pensé l'entreprise débarrassée de ses coûts d'intégration, est apparu un fantasme managérial visualisant une entreprise homogène sans traces de dysfonctionnements internes ni de conflits, composée d'individus totalement impliqués dans leur travail et constamment à l'optimum de leurs performances.

Le manager apparaissait comme l'homme nouveau dont l'entreprise avait besoin, ingénieur des âmes chargé de travailler la motivation. La logique voulait alors que le management soit pensé en terme de compétences opératoires et ceci a bien entendu engendré une demande et donc une production considérable d'outils de management.

Résultat, on a sur instrumentalisé le management.

Retour à la modestie et à l'authenticité, le manager est celui qui est chargé de faire au mieux avec les hommes tels qu'ils sont et mettre en place les conditions qui rendent possible la motivation et le bien être dans le travail : salaires, conditions de travail, organisation, qualité des rapports hiérarchiques et de coopération.

Arrêtons de masquer les difficultés de l'exercice derrière une rhétorique pseudo scientifique. Le management n'est ni une science ni une technique. C'est un art. L'art de combiner habilement au quotidien plusieurs facteurs (techniques, juridiques, humains). N'attendons pas des outils qu'ils nous fournissent des réponses miracles. Assumons simplement cet aspect bricolage au quotidien. C'est en situation de travail que s'exerce le management. C'est en situation de travail qu'il s'apprend (tutorat).

Mieux vaut donc pouvoir s'appuyer sur des compétences professionnelles et



techniques. Observons qu'à défaut un bon communicant sans compétences n'aura que peu d'autorité. Le management reste au moins en partie l'exercice de celle-ci (l'autorité). Il ne s'agit pas bien sûr de jeter aux orties le développement de compétences comportementales et relationnelles. Ceci peut et doit se faire (peut être après avoir sélectionné les meilleurs outils) à condition de ne pas oublier d'apporter des contenus structurés de connaissances en rapport avec les problèmes rencontrés (repères en histoire, sociologie, apprentissage, psychologie du travail etc ...)

La manière la plus motivante d'envisager l'évolution du management est de reposer simplement le problème du lien entre dirigeants et dirigés, sans ignorance ni mépris, laissant une large place à l'écoute et à la parole en sachant bien que contradiction et conflits sont légitimes.

Nous qui observons les entreprises comme des laboratoires, des laboratoires un peu particuliers parce qu'elles sont confrontées au principe de réalité. Elles restent toujours en prise directe avec le monde extérieur. Qu'importe, c'est là que les choses s'inventent.

3 principes semblent guider les habits neufs de l'entreprise :

• Le principe de simplicité

1. On ne répond pas à la complexité par la complexité :

- En politique : quand tous les éléments d'un système doivent être représentés dans l'instance de décision. On ne prend pas de décision où elle ne s'applique pas.

- Dans le développement des spécialisations fonctionnelles de l'entreprise, au plus elles sont compétentes, au moins ça marche.



2. Seul le facteur humain est capable d'aborder la complexité Rules book -+ professionnalisation des hommes

3. la tâche est difficile

- Trouver les bons points nodaux de simplification ~ Investissement dans les hommes

- Apprentissage collectif de la résolution de problèmes

• Le principe d'autonomie

- La revendication ancienne d'autonomie était idéaliste. C'était le moyen de supprimer avec la hiérarchie l'inéluctable exploitation du pouvoir qu'elles en font.

- Aujourd'hui l'autonomie est nécessaire pour permettre au facteur humain de maîtriser la complexité qu'on lui propose. Vu du côté du client, on a vu tout à l'heure que le centre de gravité des prises de décision s'était déplacé pour être proche de lui, mais aussi parce qu'on a toujours beaucoup à apprendre de lui et que parfois il faut l'aider à apprendre de l'entreprise.

Vu du côté du métier qui a toujours été une valeur traditionnelle de résistance et qui pourtant aujourd'hui perd de sa performance. Inciter les gens à toiletter régulièrement leur métier est un bon rituel dans l'entreprise. Ceci permet d'accroître l'expertise de l'entreprise. Il faut aussi laisser à chaque acteur la maîtrise du système relationnel dans lequel il se développe.



Vu du côté de l'esprit d'entreprise: pour qu'une entreprise soit vivante, il ne faut pas qu'elle le soit seulement au sommet. La force d'entreprendre doit pouvoir être développée partout.

La question cruciale qui se pose alors est :

Dans une organisation simple, composée d'individus autonomes et responsables, comment faire pour faire accepter la discipline de rationalisation des investissements et maintenir des échanges fructueux entre des unités autonomes ?

La seule réponse possible est :

☞ LE GOUVERNEMENT DES HOMMES PAR LA CULTURE

"Il nous faut passer du gouvernement des hommes à l'administration des choses". (Taylor). Il faut revenir au gouvernement des hommes.

Non seulement les subordonnées n'acceptent plus l'autorité mais les supérieurs eux-mêmes sont de moins en moins capables de l'assumer.

Quand la conduite des hommes se résumait à éditer des règles et à donner des ordres, il est normal que la recherche de l'affectif ait pris une large place dans le but d'améliorer la performance.

Quand il s'agit désormais d'obtenir une coopération efficace, il nous faut aller chercher les mobiles des comportements humains et en fonction de la logique du jeu, maximiser les avantages de l'ensemble des parties.

Ceci ne peut se faire sans une réflexion sur les valeurs qui définit alors le champ du management dans lequel l'entreprise s'inscrit.

Bien sûr, pas les valeurs officielles, mais celles qui guident les comportements au quotidien.

Un quotidien :



- ↪ Qui a mis en question la consommation triomphante,
- ↪ Qui s'invente un nouveau système de valeurs familiales
- ↪ Qui a pris conscience du rôle social de l'entreprise qui a intérêt à favoriser l'épanouissement professionnel de ses membres.

Rôle social de l'entreprise, eh oui.

« Du share holder au stake holder » voici le chemin à parcourir.

Un projet de loi fait actuellement la navette entre l'assemblée nationale et le sénat qui pourrait contraindre dès 2002 les entreprises cotées à présenter un rapport éthique.

Sur le plan social les normes existent. C'est la SA 8000. SA pour « social accountability » créée en 1997 sous la houlette du CEP (council for economic priorities).

La valeur ajoutée managériale des entreprises participe à leur valeur ajoutée sociale.

Ce sont les deux champs que l'équipe de "Homme" que j'ai la chance de présider a choisi d'investiguer pour fournir de l'aide à nos entreprises clientes.

Comme disait l'autre : "*Après le bruit des canons et le ronronnement des machines, il est temps enfin d'entendre les battements du cœur humain*".

