



Hervé
SÉRIEYX

La Nouvelle Excellence

Réussir dans
l'économie nouvelle





Hervé
SÉRIEYX

La Nouvelle Excellence

Réussir dans
l'économie nouvelle





Hervé
SÉRIEYX

La Nouvelle Excellence

Réussir dans
l'économie nouvelle

MAXIMA
LAURENT du MESNIL • ÉDITEUR

Auteur de livres qui ont fait date – *L'entreprise du troisième type*, *Le zéro mépris*, *Du management-panique à l'entreprise du XXI^e siècle*, – **Hervé Sérieyx** est Président du Groupe Quaternaire (qui regroupe une centaine de consultants), Président de GMV Conseil et Vice-Président du groupe canadien CFC.

Ancien Délégué interministériel à l'insertion des jeunes (1997-1999), il a récemment été nommé Président de l'Association Nationale des Groupements d'Employeurs : Alliance Emplois.

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Hervé Sérieyx a été Directeur Général du Groupe Lesieur, Président Directeur Général du cabinet Eurequip, Président du Conseil d'Administration de l'Institut Régional d'Administration de Lille et membre de la section « Travail » du Conseil Économique et Social. Il a par ailleurs été Maître de Conférence à l'École Nationale d'Administration, Professeur associé à Paris VIII.

Tout en poursuivant ces activités professionnelles et d'enseignement, Hervé Sérieyx donne, en France et au Canada, plus d'une centaine de conférences tous les ans qui lui valent un public fidèle et toujours plus nombreux.



192, bd Saint-Germain, 75007 Paris.

Tél : + 33 1 44 39 74 00 – Fax : + 33 1 45 48 46 88

infos/nouveautés/catalogue : www.maxima.fr

© **Maxima Paris 2000.**

ISBN : 2840012448

Le titre de ce livre est à ne pas confondre avec La nouvelle excellence : qualité-taille, par Madame Michèle Bailly, Ministère de l'industrie et du commerce extérieur, Paris, la Documentation française, octobre 1992. L'auteur et l'éditeur remercient Michèle Bailly et la Documentation française d'avoir accepté cette homonymie.

« Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite (loi du 11 mars 1957 alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction par quelque procédé que ce soit constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 n'autorise aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41 que les copies et reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration ».

Table

<i>Au bout du compte...</i>	5
La Nouvelle Excellence pour soi-même	15
La Nouvelle Excellence en équipe	50
La Nouvelle Excellence dans la relation interpersonnelle	90
La Nouvelle Excellence dans l'action	134
<i>Conclusion</i>	173

Au bout du compte...

Personne ne sait encore ce que sera durablement son destin mais la Nouvelle Économie peut déjà se vanter d'avoir troublé nombre de nos certitudes. Nouvelle ruée vers l'or, fantasme circonstanciel ou préfiguration d'un monde futur, cette Nouvelle Économie a envahi l'actualité avec une soudaineté de tornade, semblant péri-mer d'un coup, sinon l'économie traditionnelle, du moins l'intérêt de son rythme d'évolution et son attractivité boursière. Chacun veut être partie prenante à cette nouvelle ruée vers l'or et nul doute qu'il faille considérer avec la plus grande attention les croissances météoriques de Yahoo!, d'E.bay ou même d'Amazon tout en s'efforçant de participer au foisonnement et à l'efflo-

rescence multiforme des start-up liées aux mille et une utilisations de l'Internet.

Mais c'est sans doute dans sa capacité à transmuter l'économie traditionnelle que la Nouvelle Économie va produire ses résultats les plus révolutionnaires. Parmi les derniers exemples en date de cet effet explosif, l'ouverture conjointe par Ford, GM et DaimlerChrysler d'un portail commun à tous leurs fournisseurs dynamite l'univers, pourtant déjà mouvant, des sous-traitants de la filière automobile et en particulier des équipementiers. Moins visible dans ses effets immédiats que de tels choix industriels, l'irruption du *Knowledge Management* dans un nombre croissant d'entreprises manifeste sans doute encore mieux l'influence des pratiques de la Nouvelle Économie sur le secteur traditionnel.

Le *Knowledge Management*, de quoi s'agit-il ? Le récent ouvrage de Jean-Yves Prax¹ nous le rappelle : dorénavant, dans une compétition marquée par la double victoire, à l'échelle du monde, du marché et des NTIC, les entreprises qui l'emporteront seront celles qui sauront fonder durablement leur avantage concurrentiel sur la meilleure conjonction des intelligences, des savoirs et des compétences qu'elles agrègent, pour créer sans cesse une valeur ajoutée qui fasse la différence. Autour de cette idée

1. Prax, Jean-Yves : *Le guide du Knowledge Management*, Dunod 2000.

simple se sont inventés, à juste titre, un grand nombre d'outils de management nouveaux et sont apparues de nouvelles fonctions dont font état les annonces de recrutement : *chief knowledge officer* (conducteur du changement), *knowledge manager* (animateur des connaissances), *cluster manager* (mobilisateur d'un domaine de savoir), *data broker* (intermédiaire entre producteur et consommateur d'informations), etc. Derrière la multiplicité de ces vocables, un peu agaçants par l'excès de leur américanité, une seule et même intention : réussir à recréer au sein des grandes organisations le dynamisme spontané et la créativité collective qui font actuellement le succès des start-up.

Conséquence de cette pollinisation de l'économie traditionnelle par la Nouvelle Économie, c'est toute l'économie dans son ensemble qui devrait être marquée à l'avenir par de fréquentes ruptures technologiques, des sauts qualitatifs brusques, des bifurcations aléatoires, l'irruption brutale de nouveaux entrants et, en général, une accélération du rythme de ses évolutions. Capacité d'innovation, rapidité de la décision, vitesse d'exécution et brièveté des délais de réaction et de correction devraient dès lors devenir des atouts essentiels. Ce sont donc plus des qualités personnelles que les techniques de management habituelles qui devraient permettre de faire la différence.

Aussi la Nouvelle Excellence passe-t-elle sans doute par une remise en cause du management de nous-mêmes.

Au bout du compte, on ne manage bien les autres que si l'on se manage bien soi-même. Au long d'une vie professionnelle riche et diversifiée, j'aurai été dirigeant d'entreprises grandes, moyennes et petites, professeur d'université, haut fonctionnaire, consultant, auteur et conférencier. Les outils de management, de pédagogie et de communication ne m'auront jamais servi à rien. À chaque fois que je les ai utilisés, ils n'ont eu, au mieux, que l'efficacité de mes intentions, la force de ma force, les résultats de ma vérité.

Sans méconnaître le besoin de méthodes, de techniques d'organisation ou de procédures, sans renvoyer au paradis des vieilles lunes ce que j'ai pu contribuer à promouvoir en France, comme les pratiques de la qualité, le management participatif ou les stratégies de maillage, sans mépriser le lourd appareillage américano-japonais d'un management harvardien mâtiné de toyotisme, sans balancer par-dessus bord *marketing*, *benchmarking*, *downsizing*, *just-in-time*, *kaizen* ou *empowerment*, il faut avoir quelque naïveté pour imaginer que tout ce bric-à-brac d'instruments puisse produire des effets heureux si ceux qui les mettent en service ne se sont pas eux-mêmes contraints à de profondes métamorphoses.

Ce grand P.-D.G. qui ne connaît de son personnel que son chauffeur et qui pérore sur les bienfaits, dans son entreprise, du management par l'écoute et la subsidiarité; ce haut fonctionnaire, autiste comme tant de ses semblables, qui annonce le lancement d'une vaste action de communication interne pour promouvoir le « fonctionnaire d'autonomie et d'initiative »; ces ingénieurs et ces gestionnaires zélés qui réussissent à pervertir le « fonctionnement par processus » requis par les exigences de la « certification qualité » en transformant un taylorisme vertical en taylorisme horizontal; ces membres de commissions paritaires, chantres apparents des méthodes concertatives, qui n'aspirent qu'à conduire des bavardages à sommes nulles où se noient leurs propres responsabilités, pour le plus grand bénéfice de l'immobilisme des nantis, du maintien des rentes et des avantages acquis; ces superbes « sommets de pyramides », sélectionnés par des écoles qui ne peuvent pas produire autre chose, qui magnifient, en paroles, l'urgence et la nécessité du fonctionnement en réseau... On pourrait multiplier à l'infini la liste de ces situations dérisoires où, selon un sage chinois, « quand le doigt montre la lune, l'imbécile regarde le doigt ». Le luth ne sert à rien, à qui n'est pas poète. Ce sont les qualités de l'ébéniste qui font la beauté des meubles; en soi, les outils n'ont ni âme, ni

projet. Un marteau peut permettre d'enfoncer un clou ou de défoncer le crâne d'une vieille dame : c'est l'intention qui fait la différence. Les outils du management et de la communication ont souvent connu de semblables dérives, faute d'avoir été maniés par des responsables qui auraient, au préalable, clarifié le type de changements qu'ils voulaient favoriser et faute d'avoir, eux-mêmes, réalisé les conversions personnelles que de tels changements nécessitaient.

Au cours de mon long chemin professionnel – souvent par essais et erreurs, mais surtout à l'occasion des centaines de milliers d'échanges que j'ai pu avoir avec des publics de tous âges et de toutes professions lors de plus de trois mille conférences données à travers le monde dans les vingt dernières années – j'ai pu mesurer combien de telles conversions, de tels efforts sur nous-mêmes étaient plus déterminants pour améliorer le management de nos organisations que la succession lancinante de nouvelles campagnes managériales lancées pour promouvoir le nouvel outil à la mode.

Bien sûr, rien n'est plus difficile que de se changer soi-même. Mais les cibles de ce changement, elles, sont faciles à désigner. Nous les connaissons tous et, peu à peu, avec l'aide de mes milliers d'interlocuteurs, il a été aisé d'en dresser la liste.

Cette Nouvelle Excellence, ces efforts sur nous-mêmes pour devenir plus aptes à manager des organisations qui mutent dans un environnement qui ne cesse plus de se modifier en temps réel, j'éprouve personnellement beaucoup de difficultés à les faire. Comme une bonne partie de ma génération, j'ai été « câblé » à l'inverse ; comme elle, j'ai été formé, déformé, conformé pour ressembler au modèle du responsable public qui aura fait florès durant les Trente Glorieuses et d'ailleurs largement après : le bon élève destiné à suivre de bonnes études pour devenir un bon cadre d'entreprise ou d'administration puis, vers trente-cinq ou quarante ans, un bon dirigeant rationnel, gestionnaire et responsable et, pour les plus habiles, les plus coriaces, les plus ambitieux, accéder enfin au bon clan des bonnes élites qui maintiennent les bonnes traditions. Évidemment ce genre de personnage, quel que soit son apparent brio, est au fond de lui-même assez gris, inodore, incolore et sans saveur. Il est « au pli ». Placé convenablement aux positions de pouvoir dans des organisations bureaucratiques fonctionnant en environnements peu évolutifs, ce type d'*homo simplex* était largement suffisant pour que soient produites les performances publiques ou privées, culturelles ou économiques attendues par la société. Mais qu'arrivent la tempête conjuguée de la mondialisation et

de l'Internet ainsi que le brutal métissage de l'économie traditionnelle par la nouvelle, et dès lors qu'il s'agit d'y piloter des organisations à géométrie variable comportant des équipages de plus en plus bigarrés, de mieux en mieux informés mais de plus en plus indépendants et dont il faut solliciter toujours plus l'intelligence collective dans des situations de plus en plus complexes, voilà d'un coup que ces honnêtes dirigeants d'hier apparaissent pour ce qu'ils sont : des clones réduits à leurs diplômes initiaux, à leurs bonnes manières, à leurs habitudes, à leurs corps, à leurs clubs, à leurs syndicats, à leurs statuts, à leur bonne conscience, à leurs techniques et à l'idée qu'ils se font de leur position sociale. Préformé, « formaté » comme eux, je suis comme eux. Et les efforts qu'il me faut produire pour devenir apte à participer au pilotage des organisations d'aujourd'hui me sont également coûteux et se révèlent même parfois quasi irréalisables, tant ils se situent à l'inverse de mes tropismes. Pour autant, j'en connais la liste. Afin de la conserver sans cesse en mémoire (le ferme propos est déjà le début d'un progrès personnel), je me suis doté d'un modeste moyen mnémotechnique : ma « douzaine d'e », les douze efforts – chacun commençant par un e – que le dirigeant d'aujourd'hui, et d'abord l'auteur de ces lignes, doit parvenir à faire sur lui-même pour permettre

à l'organisation dans laquelle il joue un rôle de produire les résultats qui les justifient.

J'en ai été parfois mortifié : quels que soient les thèmes de mes conférences – les principes de la complexité, l'évolution de la mondialisation, la mutation des organisations, la réforme des États ou l'émergence du développement local –, mes auditeurs ne me parlaient ensuite et ne semblaient se souvenir que de ma « douzaine d'e », en m'assurant qu'ils avaient trouvé là un véritable enrichissement dont ils sauraient eux-mêmes faire le meilleur usage. Ma vanité en a souffert mais j'ai fini par me convaincre que c'était peut-être là mon véritable apport et qu'après tout il valait mieux être l'auteur d'une contribution, modeste mais utile, qu'un prolifique et prétentieux donneur de leçons sans intérêt : même si son nom n'a pas été conservé par l'histoire, l'inventeur du fil à couper le beurre a bien mérité de l'humanité.

Aussi l'idée m'est-elle venue naturellement de faire connaître plus largement ma « douzaine d'e », tant il me semble que ces douze e composent une Nouvelle Excellence, de telle sorte que chaque lecteur puisse lui-même se préparer sa propre omelette, à la mesure de ses lacunes de manager et, quelles que soient nos responsabilités, nous sommes tous des managers, dans nos vies familiale, associative, civique, culturelle, professionnelle, dès lors

qu'avec d'autres femmes et d'autres hommes nous essayons, ensemble, de réaliser un progrès.

Pour la rendre plus digeste, j'ai séparé ma « douzaine d'e » en quatre tas égaux : trois efforts concernant notre propre management, trois autres celui des équipes, trois encore celui des relations interpersonnelles, et trois enfin celui de l'action.

Nous avons tous nos talents de société : celui-ci est peintre du dimanche, celui-là musicien d'occasion, tel autre cruciverbiste, jardinier à la main verte, acteur amateur ou dresseur de chiens. Durant ma vie entière, j'ai composé des chansons. Aussi me suis-je permis de clore par quelques quatrains chacun des douze chapitres (un chapitre effort, par valeur) avec nulle autre prétention que de laisser au lecteur des images et des rythmes qui l'aideront à mémoriser tel « effort » dont il voudrait conserver plus particulièrement le souvenir.

I

La Nouvelle Excellence
pour soi-même

Dans un monde où le changement devient la règle et la stabilité l'exception, nos boussoles s'affolent et nous avons parfois bien du mal à retrouver notre propre Nord. J'évoquais en 1995, dans *l'Effet Gulliver*², le grand bal des codes et des normes : « Ceux qui en sont au second versant de leur vie en conviennent, les codes étaient plus clairs, plus aisément reconnaissables au temps de leur jeunesse. La force structurante des grandes idéologies manichéennes, le poids souvent étouffant, mais toujours confortable, de la morale religieuse nourrie de l'obéissance aux *Commandements*, ou de la morale laïque fondée sur le respect des valeurs civiques, offraient le triple avantage de flécher les sens uniques, de signaler clairement les garde-fous et les interdits, de permettre à chacun de savoir quand il les transgressait. Or les transformations du monde sont en train de brouiller la lisibilité de ces

2. Sérieyx, Hervé : *L'Effet Gulliver*, Calmann-Lévy, 1995.

codes, qui deviennent flous, ambigus; elles leur substituent des repères évolutifs et équivoques et rendent de plus en plus délicate la conduite au jugé de la vie individuelle. Ce facteur supplémentaire de trouble participe beaucoup à l'émergence du sentiment inconfortable d'une société à géométrie variable sans plus aucun point fixe auquel se raccrocher, sans certitudes ni règles définitivement établies. » Et je rappelais combien les notions de bien et de mal, de bon et de mauvais, de vrai et de faux, de beau et de laid, de juste et d'injuste, de normal et d'anormal avaient été percutées, bouleversées, chamboulées par de nouvelles catégories qui parfois s'y substituaient : efficace ou inefficace, vendeur ou non vendeur, marchand ou non marchand, rentable ou non rentable, médiatisé ou non médiatisé, conforme aux nouveaux standards ou obsolètes, etc. Force est de reconnaître que, depuis 1995, le surgissement et l'omniprésence désormais permanente des nouvelles technologies de l'information et de la communication, de la Nouvelle Économie, des nouveaux critères de bonne gestion (tels que les retours sur capitaux employés de 15 à 20 %) n'ont fait qu'accroître notre déstabilisation. En tant que responsables, il nous est, souvent, de plus en plus difficile de trouver la juste route quand vient le moment de décider, et nous avons quelque embarras à nous piloter nous-mêmes.

Dans des livres d'auteurs aussi différents que le professeur Michel Maffesoli³, Laurent Joffrin⁴ ou Denis Tillinac⁵, on mesure combien sont devenus prégnants pour nous tous, dirigeants et dirigés, l'éthique de l'instant, la dictature de l'éphémère, le nomadisme des idées et des modes, l'avenir vécu comme une suite éternelle de moments présents, un *zapping* permanent de *carpe diem*. C'est la rançon des chamboulements que nous sommes en train de vivre : quand les futurs ne sont plus lisibles on se réfugie dans des présents qui durent. Nous sommes, nous, responsables, spécialement tentés par ces types de fuites. Quatre parmi celles-ci nous sont particulièrement familières.

Il y a d'abord la fuite vers le « chacun pour soi », qui se donne pour alibi que chacun est responsable de lui-même. On décide en fonction de logiques techniques, de rentabilités financières ou de marché, et l'on prend pour secondes les incidences humaines de ses choix ; chacun est censé s'en accommoder en adulte libre et autonome. Mieux, on prétend, ce faisant, leur éviter les misères et l'humiliation de l'assistanat.

3. Maffesoli, Michel : *l'Instant éternel, le tragique social*, Denoël, 2000.

4. Joffrin, Laurent et Philippe Tesson : *Où est passée l'autorité ?*, Fayard, 2000.

5. Tillinac, Denis : *Les Masques de l'éphémère*, La Table Ronde, 1999.

Il y a aussi la fuite vers l'économisme : la « mondialisation » a souvent bon dos. Présentée comme une machine infernale qui brise ceux qui lui résistent, elle sert parfois à justifier des fusions qui n'étaient pas forcément nécessaires, des externalisations qui ne sont pas toutes fondées, et parfois même des plans sociaux qui auraient été évitables. Comme le rappelle l'auteur américain Gary Hamel, si la performance (P) d'une organisation est égale à sa valeur ajoutée (VA) divisée par les coûts (C) engagés pour l'engendrer ($P = VA/C$), les deux voies que l'on peut suivre pour l'augmenter c'est de diminuer les coûts à valeur ajoutée égale ou d'accroître la valeur ajoutée à coûts constants : ce qu'il appelle la stratégie du boucher (couper les coûts... et les cous) et celle du boulanger (faire lever la valeur ajoutée en utilisant mieux les ressources et d'abord les personnes, comme le permet le *Knowledge management*). Soyons francs. Au nom de la toute puissante « mondialisation », nous sommes plus facilement des bouchers que des boulangers.

Autre fuite bien connue : l'activisme professionnel. On finit par réduire sa vie à son boulot, on n'est plus que son entreprise, on ne vit plus que pour son travail. C'est sans doute la meilleure façon de perdre toute lucidité et la capacité d'évaluer les décisions que l'on prend et les actions que l'on conduit.

Fuite encore plus fréquente et bien tentante en ces temps d'hypercommunication, la fuite dans le discours. On parle et, pour exorciser l'incertitude, on annonce des projets, des campagnes, des changements, on affirme que tout le personnel est solidaire de la bataille de l'entreprise, qu'il en est la ressource première, etc., et on feint de croire qu'on est cru.

Cette quadruple fuite risque de devenir d'autant plus dommageable que les conditions dans lesquelles nous allons devoir faire vivre nos organisations sont en train de se transformer brutalement.

Tels « Jean qui pleure » et « Jean qui rit », nous portons souvent sur le monde présent un regard alternativement admiratif et terrifié tant ses caractéristiques majeures sont évolutives et contradictoires. Mais c'est sans doute son versant économique qui apparaît le plus contrasté. Ainsi, de la fameuse mondialisation on peut faire une lecture heureuse (un nombre croissant de peuples est convié à participer aux échanges économiques et à participer aux richesses que ceux-ci produisent) ou une lecture pessimiste (un continent entier – l'Afrique – n'est pas invité au festin mondial et l'avènement planétaire du « tout marché et du tout marchand » produit de plus en plus une immense société indifféren-

ciée où, selon le mot de la philosophe Dominique Méda : « n’a dorénavant de valeur que ce qui a un prix »).

De même, la révolution de l’information peut tantôt nous incliner à penser qu’en communiquant de plus en plus entre eux, les hommes sauront faire tomber les barrières qui les séparent; tantôt, on peut aussi constater, avec l’irruption concomitante de l’Internet et du portable, que plus on échange et moins on se rencontre et que l’attrait croissant du virtuel traduit souvent une fuite éperdue devant le réel.

Quant à l’évolution des entreprises, on peut aussi bien se réjouir du regain de leur dynamisme que s’effrayer de leurs mutations kaléidoscopiques (passage de « l’entreprise-bloc » à « l’entreprise éclatée » via les diverses formes d’externalisations, multiplication des fusions-acquisitions avec leurs cortèges de plans sociaux, précarisation croissante du travail liée aux exigences de souplesse, importance accrue du « retour sur capitaux employés » dans le pilotage de l’entreprise maximisant la place du profit à court terme aux dépens de la reconnaissance du travail et de la croissance durable...).

Ce qu’il est convenu d’appeler « la Nouvelle Économie » est précisément en train de brouiller tous nos repères et de nous pousser – sans que nous l’ayons vraiment voulu – à adopter des comportements inverses de

ceux qui seraient opportuns. Les critères de bonne gestion deviendraient ceux de l'hyper rentabilité à court terme aux dépens d'un développement durable, il faudrait séduire dans l'instant des clients plutôt que les fidéliser sur une longue période (« quand les clients d'hier votaient avec leurs pieds, ceux d'aujourd'hui votent avec leurs clicks »), la valeur d'une entreprise se mesurerait moins à son patrimoine et à ses résultats qu'à la perception évolutive que l'on a de sa valorisation future, etc.)

À l'évidence, l'économie traditionnelle est en train d'être bouleversée par ces nouvelles approches : nous perdrons toute efficacité dans l'animation de ce que nous avons en responsabilité si nous nous laissons gagner par ce prurit imbécile du « courons, communiquons, agissons ». La Nouvelle Excellence, en ces temps de brume, de frénésie et d'innovation à tout va, passe sans doute par un meilleur management de soi-même. Voici trois e (e pour effort) qui peuvent nous y aider.

Chapitre I



Nos T.G.V. comme nos réunions familiales ou nos déjeuners amicaux sont de plus en plus hantés par l'abominable *homo portabilis* qui n'en finit plus de téléphoner à son entreprise, à ses clients, à ses fournisseurs, à son banquier, à son conseil juridique, au fisc ou à la Sécurité sociale quand ce ne sont pas eux qui lui téléphonent. Insupportables pour les tiers qui sont obligés, contre leur gré, de subir ces fastidieuses conversations professionnelles et d'entendre même, parfois, des confidences très indiscreètes, ces monologues bruyants traduisent, outre l'impolitesse et l'incivilité de ceux qui les imposent à leurs voisins, la considérable et croissante interpénétration de la vie de travail et de la vie privée due à la multiplication des « objets nomades » qui dorénavant nous accompagnent. L'ordinateur portable, le cellulaire, l'*e-mail* à la maison

gomment de plus en plus les frontières entre le bureau et le foyer. Les fanatiques du boulot disposent désormais de tous les outils nécessaires pour s'adonner, sans limites aucune, à leur drogue favorite et devenir ainsi de véritables malades, des intoxiqués, des « polars », bref des dangers publics, peu capables d'affronter des situations complexes réclamant distance, culture et discernement.

Il faut d'abord démythifier le travail. En soi, le travail professionnel n'est ni digne, ni libérateur. Sa dignité tient, ou non, à sa finalité et à sa fonction d'utilité (création de valeur, service rendu, réalisation d'un projet collectif, etc.). Il ne devient libérateur que dans la mesure où il autorise le développement permanent de soi, l'accroissement de l'autonomie et de la culture globale personnelles, l'accomplissement d'une socialisation heureuse. Cela arrive, mais pas toujours. À défaut, le travail professionnel joue plus comme une contrainte que comme un élément déterminant du bonheur individuel ; il n'a parfois pour seules utilités que de procurer les ressources nécessaires à la vie, de permettre l'acquisition d'un statut social plus dépendant des titres professionnels que des qualités réelles propres à chacun et, pour beaucoup, de remplir des journées qui, sans lui, paraîtraient bien vides.

Si travailler n'est pas digne en soi, travailler comme un fou c'est sans doute être fou, ne faire que travailler c'est

sûrement travailler mal. Philosophe et théologien, frère Samuel parle souvent avec les chefs d'entreprise pour leur rappeler combien l'accroissement de la complexité de leur environnement professionnel suppose qu'ils sachent s'en distancier. « Pour redécouvrir de nouvelles capacités d'adaptation, d'innovation et plus fondamentalement de réalisme, n'est-il pas capital de revaloriser le caractère fondateur de la culture, non comme lieu de loisir et de divertissement, mais comme lieu de l'apprentissage à être homme ? Nous n'apprenons pas à être plus en étant uniquement « sur le terrain », contrairement à une logique de l'efficacité et de la rentabilité immédiates. Il faut accepter la perte de temps et la lenteur. Là est, semble-t-il, l'urgence : veiller à tout ce qui nous oblige à partir de l'homme et de ce qui l'ennoblit, de l'expérience la plus simple du travail ou de la relation personnelle jusqu'à celle plus élevée de la beauté artistique ou de la profondeur spirituelle ou religieuse. »⁶

Le succès des séminaires de Notre-Dame-de-Ganagobie et de son « Centre entreprises » comme celui du best-seller *l'Éthique ou le chaos*⁷ coécrit par son animateur, le père Hugues Minguet, semblent prouver que de nom-

6. Frère Samuel : « Travailler pour vivre ou vivre pour travailler ? » in Collectif : *Construire le travail de demain*, Éditions d'Organisation, 1995.

7. Minguet, Père Hugues et J.-L. Dherse : *L'Éthique ou le chaos*, Presses de la Renaissance, 1998.

breux dirigeants d'entreprise sont conscients de la nécessité de développer leur dimension spirituelle, de regarder leur monde de plus haut et, surtout, de se fortifier eux-mêmes face à l'incertitude des temps.

Charles Handy⁸ et Bob Aubrey⁹ vont plus loin. Ils rappellent qu'il n'y a aucune chance de pouvoir être efficace si l'on n'équilibre pas son « portefeuille d'activités ». Ils nous disent que dans le nouveau paysage professionnel, qui sera de plus en plus chamboulé, la seule façon de ne pas perdre les pédales sera de s'autoproclamer « P.-D.G. de l'entreprise de soi ». Inutile désormais de sous-traiter aux entreprises le soin de s'occuper de nous, de gérer nos vies ; elles n'en ont plus les moyens, ne savent plus comment s'y prendre et ne le feront plus. Pire, les élites que la société a fabriquées en sont totalement incapables ; elles sont souvent dépourvues d'altruisme et de projets qui les dépassent. À chacun de piloter « l'entreprise de soi » et de gérer un portefeuille d'activités qui, selon l'auteur, peut comporter une grande diversité de champs :

- l'activité salariée, rémunérée selon le temps que l'on y consacre ;
- l'activité libérale, rémunérée selon les résultats obtenus ;

8. Handy, Charles : *The Age of Unreason*, Business Books, 1989.

9. Aubrey, Bob : *L'Entreprise de soi*, Flammarion, 1999.

- l’activité domestique, effectuée en vue de la gestion et de l’entretien du foyer ;
- l’activité bénévole, en direction des associations à but non lucratif, de la collectivité, des amis, des voisins ;
- l’activité éducative, qui permet d’apprendre, de se former, de se cultiver ;
- l’activité de loisir : l’amusement, la détente, la pratique d’un art ;
- l’activité de santé : le temps consacré au maintien de son capital santé (de préférence avant d’être malade) et à la remise en forme.

À l’évidence, cette approche, quelque peu instrumentale, des champs de la vie humaine n’épuise pas tous les domaines d’activités. Le spirituel et l’affectif, entre autres, n’y figurent pas. Elle a au moins le mérite de mettre l’accent sur la nécessité de l’équilibre d’une vie active, chacun devant trouver le meilleur arbitrage entre ces divers champs en fonction de ce qu’il souhaite, de son degré d’implication dans ses différents réseaux et des différentes périodes de son existence.

« Depuis que j’ai appris à rire de moi-même, je ne m’ennuie plus jamais », disait Alphonse Allais. C’est sans doute une des meilleures prophylaxies de l’équilibre. Même s’il ne sert à rien de se prendre pour sa racine carrée, il est excellent de ne pas se prendre pour son cube.

Rire de soi-même, outre qu'il s'agit là d'une mine de rigolade inépuisable, constitue sans doute le barrage le plus efficace contre la double et stupide tentation de se prendre au tragique et d'investir toutes ses forces dans sa vie professionnelle. Une autre forte maxime du même auteur : « On a beau dire, plus on ira moins il y aura de personnes qui ont connu Napoléon ! » doit aussi nous rappeler le caractère microscopique et transitoire de notre propre aventure dans l'univers, nous donner le sens du relatif et nous permettre de prendre avec une philosophie amusée l'exacte mesure de notre destin temporel. Il s'agit de considérer non pas que nous sommes inutiles et que rien n'a d'importance, mais que nous œuvrons dans le précaire et le contingent, et que cela justifie, de notre part, humour et modestie.

Autre condition de l'équilibre, les vacances. Voici dix ans, une sorte de snobisme voulait que le dirigeant prît le moins possible de vacances. Il était à ce point indispensable – homme-orchestre dont la présence était tout le temps nécessaire pour que se prennent les décisions – que son absence durable n'était pas envisageable. C'était évidemment la meilleure occasion de bloquer dans son entreprise toute mise en œuvre du principe de subsidiarité et de déresponsabiliser tout le monde. Rester sans cesse sur le dos de ses adjoints c'est la manière la plus sûre

d'évacuer chez eux la plus petite envie de prendre, eux-mêmes, des décisions. Mais l'effet le plus dommageable de cette incapacité à déléguer, c'est d'abord sur le dirigeant lui-même qu'il s'exerce. Vivre, pendant un temps, une autre vie, dans un autre cadre et avec d'autres personnes, et, durant cette période, abandonner totalement cette réductrice exigence d'efficacité, mettre en jachère son cerveau gauche et jouir en toute liberté, en toute paresse, du temps qui passe, on voit mal comment un dirigeant, conséquent avec lui-même, pourrait en faire l'économie. Les vacances sont au cœur de la performance, au cœur de la vie.

Il faut rencontrer Jacques Chaize, hier président du Centre des Jeunes Dirigeants, aujourd'hui président du Medef Bourgogne et, surtout, l'un des patrons d'un groupe international d'obédience danoise, pour mesurer combien les nouveaux dirigeants d'entreprise ont, non pas évolué, mais muté. Son entreprise initiale est à Chalon-sur-Saône, son siège social est au Danemark, son champ d'action hebdomadaire c'est le monde entier – Amérique, Europe, Asie –, tous ses collaborateurs, comme lui-même, sont interconnectés, « internetisés », « intranetisés ». Comme l'homme symbiotique cher à Joël de Rosnay, il participe activement au développement local de sa Bourgogne, à la promotion d'une conception

ouverte de l'entreprise, en écrivant des livres¹⁰, en militant dans les mouvements patronaux. Il est parfaitement bilingue, cultivé, musicien, communicant et il sait, en dépit de tous ses centres d'intérêt, défendre jalousement le temps de sa vie de famille et sa disponibilité pour les amis. Un petit miracle, direz-vous ? Non, simplement un homme de son temps qui a intégré dans sa vie qu'à l'époque de la mondialisation de l'économie, il fallait savoir conjuguer la vision planétaire et l'action locale, qu'à celle de la révolution de l'information, les hiérarchies empesées, l'esprit de castes et de corps, les égoïsmes de territoires, les frontières entre services, tout ce qui avait fait la grandeur des organisations pyramidales devenait dérisoire dans une organisation en réseau. Mais c'est surtout un homme qui sait également que la vie professionnelle dans un monde dangereux, dur, changeant, devient rapidement stérilisante quand on la laisse dévorer tous les champs de la vie et qu'il ne faut pas se tromper de priorités : l'amour, l'amitié, l'échange, la solidarité et la transmission permanente de l'expérience peuvent seuls donner sens à une vie et, en particulier, à la vie professionnelle.

10. Chaize, Jacques : *La Porte du changement s'ouvre de l'intérieur*, Calmann-Lévy, 1992 ; *Le Grand Écart, les débuts de l'entreprise hypertexte*, Village Mondial, 1998.

Dans le management de soi-même, la recherche de l'équilibre ne va pas forcément de soi. C'est une conquête permanente, une lutte courageuse et consciente contre l'envahissement naturel de sa vie par le champ du travail, contre cette fuite si commode vers l'activisme professionnel qui offre bien des séductions perverses et d'abord, la plus dangereuse d'entre elles, celle qui nous fait croire que nous sommes justifiés par notre fatigue et que le boulot légitime notre vie et le temps qu'on y passe, parce que « c'est sérieux ». Comme si l'amour ou l'art ne l'étaient pas ! Pour éviter de nous retrouver, en fin d'existence, comme tant de dirigeants qui ont payé des réussites professionnelles apparentes au prix fort, en ratant l'essentiel de leur vie – leur famille et eux-mêmes –, veillons sans cesse à nous battre pour reconquérir cet indispensable équilibre.

Entretenir son être

Équilibre

*Il marche au-dessus de la piste,
Pierrot, dans son bel habit blanc.
Colombine, assise à son banc
Entre l'auguste et le clown triste,*

*D'un regard amoureux l'assiste ;
Arlequin n'est pas très content.
Un pas derrière, un pas devant,
Le pied tâtonne, hésite, insiste ;*

*Il a pour balancier, l'artiste,
Des yeux qui rient, un cœur aimant.
Sur son fil à travers le temps
Avance, heureux, l'équilibriste.*

* * *

Chapitre II

xemplarité

« Assez d’actes, des mots ! » hurlaient les murs de 1968. La société française vivait alors dans un carcan social conventionnel et convenu, celui d’une France des valeurs bourgeoises où « ce qui se fait » et « ce qui ne se fait pas » bornaient au plus près le champ d’une liberté, très vite soupçonnée de se transformer en licence. La communication – en particulier médiatique – y était encore sévèrement contrôlée. D’où le considérable appétit de paroles et de mots libres qui allait exploser durant le mois de mai de cette année-là, cette fringale d’expression, ce déferlement de cris en forme de maximes, cette boulimie d’échanges qu’annonçait une banderole au-dessus de la scène de l’Odéon occupée par les étudiants : « Ici est un lieu de parlerie ».

Depuis cette époque, la révolution des mœurs et des techniques a complètement bouleversé la donne. L'hypercommunication a gagné tous les domaines de la vie sociale et nous sommes, dorénavant, plutôt saoulés par un trop-plein de mots. Le câble, le satellite, Internet, le téléphone portable nous exposent sans cesse à de gigantesques déferlantes de paroles, de signes et d'images, et nous sommes de plus en plus confrontés à la nécessité de nous protéger contre ce déluge, de tamiser les informations pertinentes, d'essayer d'en apprécier la véracité, l'authenticité et surtout l'utilité. Nous sommes de plus en plus méfiants face aux mots qu'on nous dit. Un ancien ministre n'affirmait-il pas, avec son accent du midi : « les promesses n'engagent que ceux qui les reçoivent » ? C'est dire combien nous ne prenons plus tout ce qui s'exprime pour argent comptant.

Dorénavant, nous ne sommes plus crus pour ce que nous disons mais pour ce que nous faisons. Le brouillage médiatique et informationnel est tel que seuls les actes parlent. Un père de l'Église disait déjà : « Il n'y a pas d'amour, il n'y a que des actes d'amour. » Tous les « je t'aime » que nous pouvons dire n'auront jamais la force de conviction d'un don généreux fait à l'autre de quelque chose qui nous coûte. Et nous, dirigeants d'organisations privées ou publiques, nous serons, plus que d'autres,

jugés sur nos actions et non sur nos discours. En particulier, c'est notre exemplarité, c'est-à-dire cette volonté d'être toujours le premier démonstrateur des efforts et des nouveaux comportements que l'on attend des autres, qui sera notre meilleur outil de communication, notre principale force de conviction, notre discours le plus efficace.

Un des prospectivistes les plus aigus de ce temps, le Québécois Michel Cartier, range l'essentiel des populations occidentales en trois catégories : les *baby boomers* (nés entre 1941 et 1960), la génération X (née entre 1961 et 1980), la génération Y (née entre 1981 et 2000). Il caractérise chacune de ces catégories, dans leurs relations avec la parole et le discours, de la façon suivante :

- les *baby boomers*, façonnés par les *mass media*, par l'hyperconsommation de la société industrielle, à la recherche d'une vie pleine et riche, et de leur auto-réalisation, croient encore dans les discours et surtout ceux de la publicité qui leur annonce un très heureux troisième âge dont ils seront peut-être les derniers bénéficiaires nantis de belles retraites ;
- la génération X (perçue par les précédents comme paresseux, indifférents, abouliques, sans projets) subit le passage de la société industrielle vers celle du savoir et vit les problèmes causés par la génération d'avant : les dettes individuelles et nationales, la

- détérioration de la famille et de l'environnement urbain, le *down sizing* des entreprises, la précarité des emplois, etc. Ils ont une grande capacité d'adaptation à un monde qui change à un rythme accéléré. Ils remettent en cause les valeurs des *baby boomers* comme le mariage, le travail ou le système politique actuel. En revanche, ils redécouvrent des valeurs fondamentales comme la qualité de la vie et l'amitié. Face aux discours, ils sont intensément sceptiques. Lancée dans la vie sans balises culturelles ou morales, cette génération éprouve de la difficulté à se forger une identité et elle a développé une culture molle et floue à partir d'un flot incessant d'images télévisuelles qui traitent l'information et le réel comme un spectacle, un divertissement, une occasion d'étonner plus que de communiquer ;
- la génération Y (la *Nintendo generation*, la *click generation*). Contrairement aux jeunes adultes de la génération X, ceux-ci n'ont pas vécu le passage vers la société nouvelle, celle du savoir ; ils sont nés avec elle. Les enfants et les adolescents de cette génération se ressemblent d'un pays à l'autre, leur culture est homogène : une culture de la sensation forte, de l'aventure, de la nouveauté, de l'immédiateté, de l'instantanéité, du *click*, de la sensibilité, de l'imagi-

nation, mais une culture brouillonne, dépourvue de méthodes de travail et de sens de l'analyse. Cette génération baigne depuis sa naissance dans une infraculture de produits américains de bas de gamme où *techno*, drogue, sexe et violence composent un décor banal, dans un environnement naturel de micro-ordinateurs, de jeux électroniques et de CD-Rom, où l'Internet devient la porte d'entrée sur le monde, l'endroit où l'on s'informe, où l'on échange, où l'on fait ses courses, où l'on cherche ses loisirs. Cette génération imprévisible (parce qu'aucune génération n'a été formée comme elle) bouleversera les structures sociales et les rapports de force entre institutions, citoyens et groupes de pression. Saturés d'images, d'informations et de virtualités, ils ne sont percutés, touchés, tirés d'eux-mêmes que par le constat d'actes forts.

Caricaturale comme toutes les classifications qui réduisent des populations diversifiées à quelques catégories, l'approche de Michel Cartier présente l'avantage de nous rappeler que les deux générations qui œuvrent et œuvreront dans nos organisations sont, chacune d'entre elles, de moins en moins susceptibles d'être gouvernées par des mots, qu'elles s'en méfient ou qu'elles en sont à

ce point gorgées que ceux-ci perdent leur pouvoir d'éveil et de dynamisation.

Être exemplaire c'est à la fois être économe de ses propos, ne dire que ce que l'on est décidé à faire soi-même, et s'engager dans ce que l'on dit.

Dans le bruit ambiant, le silence a des vertus. La parole rare a plus de chances d'être écoutée que la diarrhée verbale. Dans son livre *Les Images qui mentent, histoire du visuel au XX^e siècle*¹¹, Laurent Gervereau montre que visualiser toujours plus ne veut pas forcément dire « représenter toujours mieux ». De même, expliquer toujours plus n'est pas forcément faire comprendre toujours mieux, parler toujours plus n'est pas forcément être écouté toujours mieux. Si le silence est d'or, c'est qu'il donne le temps de choisir les actions qui parleront pour nous, les actions-témoignages dans lesquelles nous montrons que nous croyons nous-mêmes à ce que nous disons parce que nous sommes les premiers acteurs de nos préconisations, les premiers à marcher dans les directions que nous indiquons, les premiers à faire les efforts sur nous-mêmes que nous recommandons aux autres. Ce qui suppose, de notre part, un véritable engagement, visible, repérable par tous, quasi physique. Si l'on dit que le client

11. Gervereau, Laurent : *Les Images qui mentent, histoire du visuel au XX^e siècle*, éditions du Seuil, 2000.

doit devenir le roi de l'entreprise, on le manifeste par des signes sensibles; si l'on affirme que l'écoute et l'appel à l'innovation individuelle et collective doivent être au cœur du management quotidien, on le traduit concrètement soi-même dans ses relations avec son secrétariat et ses adjoints directs, etc. Il s'agit bien d'un engagement et non d'une simple implication (du type de l'imbécile « je me sens concerné »). On connaît dorénavant la distinction entre l'implication et l'engagement grâce à la fameuse image de « l'œuf au bacon », dans laquelle la poule est impliquée mais le cochon, lui, est engagé ! L'engagement ne permet pas le retour en arrière.

Communiquer par l'exemplarité, ce n'est pas simple. Cela suppose une véritable ascèse, c'est presque un choix de vie. Mais on insuffle ainsi au management des organisations que l'on a en charge une force de conviction et une puissance de transformation inégalables.

Être crédible

Exemplarité

*Le premier chef, montrant les cimes,
Nous dit : « Passez-les donc, soldats !
Montez là-haut, j'attends en bas. »
Tous ensemble nous attendîmes.*

*Le second chef, un passionné,
Nous a dit : « C'est pour la patrie,
Ces pics méritent votre vie ! »
Seul, le plus fou y est allé.*

*Le troisième chef n'a rien dit.
Sans vain discours, sans envolée,
Il s'est mis premier de cordée
Et nous tous, nous l'avons suivi.*

* * *

Chapitre III

thique

« Très jeune, j'ai décidé de m'orienter vers le service public. C'est plus honorable que de fabriquer des peignes ! » Ainsi s'exprimait à la télévision une jeune secrétaire d'État qui venait d'être « rajoutée » au gouvernement Jospin. Cette sympathique énarque, certainement de bonne foi, ne faisait qu'exprimer naïvement ce sentiment surprenant fort répandu dans la haute fonction publique française : « Il est plus digne de dépenser les richesses créées que de les produire, parce que produire, c'est dégoûtant. » Or, si nécessaire que soit l'État, il ne peut vivre qu'en prélevant sa dîme sur les richesses produites. En bonne justice, c'est donc la fonction de production, fondatrice de toutes les autres, qui devrait apparaître comme la plus noble. Pas en France ! À telle enseigne – j'ai pu le constater quand j'étais moi-même

haut fonctionnaire – qu'en accolant le mot « éthique » à ceux de « chef d'entreprise » on suscite, dans le milieu de la haute administration, au mieux la surprise, mais plus souvent l'ironie suffisante et agacée des interlocuteurs : « L'entreprise, c'est le marché, c'est le profit, c'est un mal nécessaire ; l'éthique n'y a rien à faire alors qu'elle est, par nature, au cœur du service public. »

Et pourtant jamais les chefs d'entreprise de ce pays n'ont participé à tant de colloques, de journées de réflexion, de réunions de travail sur la place de l'éthique au cœur de leur vie professionnelle. Ainsi à travers les enseignements de Luc Ferry, ceux d'André Comte-Sponville, de frère Samuel ou de Michel Serres, les centaines de clubs de l'Association pour le Progrès du Management, réunissent chaque mois des dirigeants qui s'efforcent d'approfondir le sens de leurs responsabilités dans un combat économique où il n'est pas toujours clair de départager ce qui est juste et légitime de ce qui n'est pas acceptable. Mieux, on voit apparaître de nombreux fonds éthiques qui choisissent de s'investir dans des entreprises annonçant explicitement dans leurs chartes leurs engagements sociaux et sociétaux vis-à-vis du développement de l'emploi et de la formation, et de l'amélioration de leur environnement. Ces entreprises sollicitent auprès d'organismes d'audit éthique comme E.B.E.N. (European Busi-

ness Ethic Network) ou A.R.E.S.E. une évaluation permanente de leurs réalisations en ce domaine, évaluation dont tiennent le plus grand compte les fonds éthiques qui se sont investis chez elles.

« L'éthique, c'est l'esthétique de l'intérieur » écrivait le poète Reverdy. C'est, en particulier, à l'intérieur de l'entreprise que l'éthique trouve l'un de ses principaux enjeux : l'organisation est-elle conçue pour être « apprenante », « développante », « anthropogène » ou au contraire s'agit-il, comme si souvent dans le monde administratif, d'une machine « conformante », « massifiante », « mimétisante », « rabougrissante », « anthropophage » ? Mais c'est sans doute dans le management quotidien et dans la conduite stratégique des affaires de l'entreprise qu'il est à la fois le plus nécessaire et le plus difficile d'adopter un comportement éthique.

Dans le management quotidien, l'organisation en réseau suppose que l'on soit capable de donner du sens aux acteurs – un sens fort qui polarise toutes les intelligences du réseau, qui permet leur conjonction, leur multiplication interactive. Comment donner du sens aux autres quand on en est soi-même dépourvu, quand aucun système de valeurs ne nous oblige à nous tenir droit et à nous dépasser nous-mêmes ? Les dirigeants creux, réductibles à leurs seules compétences tech-

niques, cela se repère presque au premier coup d'œil. Au temps où les galons, les titres et les statuts impressionnaient encore, ils pouvaient aisément se maintenir à la tête d'organisations pyramidales. Dorénavant, ils sont incapables de donner souffle, vie, âme à des organisations en réseau, et leur autorité y apparaît purement formelle.

Dans la conduite stratégique des affaires de l'entreprise, ce sont les arbitrages permanents que l'on est conduit à opérer entre des exigences également importantes et pourtant contradictoires qui requièrent, chez ceux qui doivent décider de ces *trade off*, un système de valeurs fort et de réelles facultés de discernement. Quand il doit à la fois respecter le droit du travail des salariés, le droit des clients à la qualité, le droit des actionnaires à la rémunération de l'argent risqué, le droit des riverains de l'entreprise à la préservation de l'environnement, respecter aussi tous les engagements sociaux et fiscaux, et quand en outre, dans les pays en voie de développement, il lui faut s'efforcer de tenir compte des droits de l'homme souvent si bafoués et refuser la concussion omniprésente, le népotisme ambiant et le système généralisé des pots-de-vin, le dirigeant se trouve confronté à la quadrature du cercle. Et, comme chaque fois que l'on est contraint de bâtir des compromis, il ressent combien il est

difficile de conjuguer harmonieusement éthique professionnelle et éthique personnelle. Il faut d'ailleurs s'inquiéter quand on commence à ne plus ressentir cette tension antagonique, c'est sans doute que l'on s'accommode trop bien d'une conscience élastique. Dans un monde où l'on a de moins en moins de certitudes, il faut veiller à conserver quelques convictions et à ne pas tricher avec elles.

Pourtant, ce n'est pas simple de trouver son chemin dans la forêt éthique. Elle est touffue et dès qu'on y entre on se prend les pieds dans les lianes des définitions, les pièges y abondent et plus on s'y aventure plus on risque de s'y perdre. Jugez-en. Pour le philosophe Paul Ricœur, « l'éthique est le désir d'une vie accomplie pour les autres dans le cadre d'institutions justes ». Autrement dit, le sujet donne du sens à son action dès lors qu'il dépasse son propre intérêt et concourt à la justice commune. La revue *Économie et humanisme* décrit l'éthique comme « la réponse au vide ». L'Institut de l'entreprise propose une conception plus dynamique : « L'éthique est un oui à la vie, au mouvement, à la création ; le pôle du champ éthique, c'est l'homme debout, créateur, responsable ; les repères de l'action éthique sont les soucis conjugués de soi, des autres, de la nature, la transparence et l'exemplarité. »

Isabelle Orgogozo¹² tente une approche à la fois plus fine et plus globale : « Selon la définition du philosophe André Comte-Sponville, les mots “éthique” et “morale” ont, à l’origine, le même sens. Néanmoins, en philosophie, l’usage en a fait légèrement diverger les significations. La morale définirait ce qui est bien et mal, et elle aurait toujours une prétention à l’universalité. L’éthique distinguerait plutôt le bon du mauvais, ce qui convient de ce qui ne convient pas. Elle serait relative. Il y aurait un cas où, selon cette acception, l’éthique serait supérieure à la morale, le cas où ce qui est bon, ce qui convient serait l’amour, entendu comme l’ouverture à l’autre dans sa totalité humaine. Si nous retenons cette dernière définition de l’éthique, l’éthique de l’entreprise – celle de son dirigeant – serait ce qui permet de penser, agir, parler, travailler ensemble dans l’ouverture, non seulement à tous ceux qui appartiennent à l’entreprise mais encore aux clients, aux fournisseurs et à toute personne ayant affaire, de près ou de loin, à l’entreprise : apprentis, environnement urbain, actionnaires, tissu social, etc. »

La diversité de ces définitions montre que le débat éthique est complexe. Passés les sourires sceptiques ou ironiques habituels (des dirigeants d’entreprise parlant

12. Orgogozo, Isabelle : *l’Entreprise communicante*, Éditions d’Organisation, 1998.

d'éthique cela fait toujours sourire, en France!) et les mises en garde de bon sens (celle d'André Comte-Sponville¹³ : « Qu'il soit de l'intérêt de l'entreprise d'avoir une éthique, je veux bien le croire ; mais que ce soit son intérêt interdit de considérer cette morale comme une morale », autrement dit, la morale, par nature, est gratuite), c'est la vigueur même de ce débat, au sein du monde économique, qui constitue un progrès. Entre responsables syndicaux, responsables politiques et dirigeants d'entreprises, la diversité des points de vue converge vers le caractère indispensable de cette quête de sens pour ceux qui, aujourd'hui, œuvrent au sein des systèmes productifs, considérablement transformés par la mondialisation de leur champ, l'accroissement de la concurrence, la volatilité des capitaux et la révolution de l'information. Lieu d'interrogations contradictoires, le débat éthique ne vise pas au consensus. Il est quête de sens jamais aboutie, il ne prétend pas à l'accord sur un seul sens. La déontologie concrétise à un moment donné l'état du débat éthique au sein d'une organisation, elle ne le referme pas.

En fait, quand on est homme ou femme d'action, l'éthique est au cœur du management de soi-même, non comme une Table de la Loi à laquelle on pourrait se référer.

13. Comte-Sponville, André, in *l'Expansion* du 9 janvier 1992.

rer pour savoir immanquablement ce qu'il convient de faire, mais comme la trame même du débat interne que nous menons sans cesse avec nous-mêmes et qui doit nourrir notre discernement. Dès que l'on commence à évacuer cette dimension de nos choix, on rentre rapidement dans une logique utilitariste et technocratique où les moyens se transforment en fins, dans un monde sans âme mais surtout sans queue ni tête dans lequel l'action devient sa propre finalité et finit par dévorer la conscience de l'acteur lui-même.

Donner un fondement à ses choix

Éthique

*Quand, dehors, le monde est flou,
Ambigu, plein d'équivoques,
Crépuscule d'une époque
Qui vit entre chien et loup,*

*Quand tu te sens le cœur lourd
D'avoir trop suivi les modes,
Quand tu as perdu les codes
Des portes au goût du jour,*

*Quand tu ne sais plus très bien
Qui tu es ni ce qui compte,
Choisis le chemin qui monte,
La route qui va plus loin.*

* * *

II

La Nouvelle Excellence
en équipe

Pourquoi est-il plus difficile aujourd'hui de diriger une équipe? Sans doute parce que le fonctionnement en équipe est devenu plus nécessaire qu'hier, que la pratique du réseau nous est moins familière que celle de la pyramide, que les nouveaux types d'organisation agrègent des femmes et des hommes aux intérêts plus divergents, et que les nouvelles conditions de l'économie (mondialisation des échanges et nouvelles techniques de l'information et de la communication) peuvent imposer à ceux qui œuvrent ensemble des « changements de pieds » collectifs de plus en plus fréquents, de plus en plus rapides, de plus en plus imprévisibles et, en outre, indispensables pour la survie de l'organisation.

*Un fonctionnement en équipe
est plus nécessaire qu'hier*

Qu'il s'agisse du modèle bureaucratique de l'administration ou du modèle taylorien de l'entreprise – deux variantes assez proches de l'instrumentalisation, de la « machinisation » du travailleur –, tous deux présupposent que des intelligences supérieures aient prédéfini une organisation articulant mécaniquement entre elles des tâches confiées à des individus subalternes chargés de les exécuter. Si ces tâches sont convenablement exécutées, leur addition est censée produire la performance attendue de l'organisation. Somme toute, pendant longtemps, l'État et l'économie n'ont pas eu à se plaindre de ce système, certes peu valorisant pour les personnes, mais finalement efficace en période de faible mutation, d'environnement stable et d'avenir prévisible.

Mais dorénavant, les nouvelles conditions du monde ne peuvent plus s'accommoder de ces moteurs à rendement pauvre, où l'on réduit chacun à ce qu'on en attend en passant à côté de tout ce qu'il saurait donner, individuellement mais surtout collectivement. L'élévation concomitante du niveau d'instruction et d'information de ceux qui œuvrent dans les organisations, et du degré d'exigence de ceux qui en attendent des résultats

(patients, assurés sociaux, élèves, administrés, clients...), de même que la nécessité, dans une société concurrentielle où les besoins se sont plus multipliés que les ressources pour en financer la satisfaction, de « faire toujours plus et mieux pour moins cher », ont périmé ces machines à forte déperdition d'intelligences collectives. Désormais, on n'a plus le choix ; on ne peut plus se contenter de confier à des individus des tâches prédéfinies et de compter sur leur addition pour produire la performance attendue ($10 + 10 + 10 = 30$) ; on est obligé de parier sur la multiplication de leurs intelligences libres et interactives autour de missions qui leur sont collectivement confiées, en espérant un résultat de $10 \times 10 \times 10 = 1\,000$. L'équipe est au cœur de cette mutation nécessaire.

Notre difficulté à passer de la pratique de la pyramide à celle du réseau

Plus habitués à donner des ordres à des subordonnés qu'à mobiliser des équipes autour de missions, nous nous étions pourtant accoutumés à pratiquer ce nouvel exercice au sein des confortables structures pyramidales par fonctions qui nous garantissaient au moins une autorité hiérar-

chique reconnue sur un territoire clairement défini : notre service. Dorénavant les organisations fonctionnent en réseau, par flux, par processus ou par projet, et les personnes qu'agrègent des équipes à géométrie variable et biodégradable, provenant de services différents, peuvent avoir des niveaux hiérarchiques totalement hétérogènes, être membres ou non de l'entreprise (ainsi « l'entreprise éclatée » réunit-elle souvent sur un même site des personnels du donneur d'ordre, des salariés des sous-traitants, des intérimaires, des consultants, des indépendants, voire des clients). Mieux, on parle de plus en plus d'équipes virtuelles réunissant autour d'objectifs communs et évolutifs des personnes qui échangent et coproduisent une valeur ajoutée par systèmes d'information électroniques interposés mais qui ne se connaissent ni ne se rencontrent jamais. Dès lors, les pratiques de l'animation d'équipe à la « Baden Powell » ou même à la « Aimé Jacquet » apparaissent un peu rustiques ou, en tout cas, insuffisantes.

On trouve dans les équipes des participants aux intérêts de plus en plus divergents

La multiplication de plans sociaux accompagnant l'annonce de résultats mirobolants a définitivement fait

litière d'un discours qui passait hier pour un lieu commun : il y a convergence entre les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés. « Travaillez toujours mieux pour l'entreprise, celle-ci améliorera d'autant sa performance et vous en serez les premiers bénéficiaires ! » Mille et une récentes « michelinades » ont conduit les salariés, dorénavant mieux informés, à douter de la pertinence de telles affirmations. Ce doute ne conduit pas à nier qu'il y ait une réelle correspondance entre la qualité des efforts collectifs et la nature de la performance globale ; il se nourrit simplement d'un constat nouveau : ce ne sont plus les chefs d'entreprise qui dirigent, mais un « attracteur étrange » anonyme conjuguant les exigences d'une concurrence mondiale plus féroce (concentration sur les cœurs de compétences, fusions-acquisitions, diminution des coûts par progrès permanent de la productivité, via des effets d'échelles et de nouvelles organisations) et les exigences accrues de retour sur capitaux employés, attendu par les propriétaires du capital. Dans ces conditions, le sympathique « si vous voulez qu'ils s'aiment, faites-leur bâtir ensemble une cathédrale » de Saint-Exupéry apparaît un peu court. Pourquoi ces bâtisseurs se passionneraient-ils tous pour la construction de cet édifice sacré, si certains pressentent d'avance qu'on leur interdira un jour d'y entrer ou, pire, qu'à peine bâtie, on

la vendra à un autre culte ? Or le risque du chacun pour soi et du repliement de chaque professionnel sur la simple exécution des tâches de son métier est aujourd'hui d'autant plus grave que les cathédrales de demain – même si elles sont apparemment moins belles – seront autrement plus complexes que celles d'hier : elles supposeront, de plus en plus, une subtile et fine conjugaison de savoirs, de techniques, de compétences, d'expérimentations croisées, d'évaluations, de rétroactions, de recours permanents à des expertises extérieures que seuls des femmes et des hommes œuvrant en symbiose avec des objectifs partagés (une équipe) seront capables de piloter. Le concept américain de *Knowledge management* traduit à la fois la nécessité de cette nouvelle exigence mais aussi la complexité et l'ambiguïté actuelle de sa mise en œuvre.

Mondialisation des échanges et NTIC¹⁴ contraignent ces équipes à une mobilité incessante

En quelques années une large partie du monde est passée de sociétés qui n'étaient que compliquées, c'est-à-dire réductibles à l'analyse (nations maîtresses chez elles et encadrées par des frontières, classes sociales aisément

14. Nouvelles technologies de l'information et de la communication.

descriptibles, métiers spécifiés, technologies faiblement évolutives, organisations mécaniciennes, marchés locaux ou régionaux bien définis, clivages politiques caricaturaux – droite, gauche –, diplômes reconnus donnant droit à des emplois précis et à des carrières linéaires, clients prévisibles, concurrents connus, droits acquis, etc.), à des sociétés complexes, c'est-à-dire comportant suffisamment d'éléments interactifs contradictoires, libres et aléatoires pour ne pas être prévisibles (concurrence mondiale, dérégulation généralisée, avènement de l'hyperchoix informationnel planétaire, multiplication des structures et des organisations virtuelles, accélération de la vitesse d'obsolescence des techniques, raccourcissement des distances et du temps, affadissement ou disparition des grandes idéologies massifiantes, etc.).

En outre, la pollinisation de toutes les activités par Internet, qui traduit plus que toute autre cette influence de la Nouvelle Économie sur l'économie traditionnelle, suscite dans toutes les organisations, et même entre celles-ci, l'apparition d'équipes aux caractéristiques neuves, des équipes virtuelles, aux contours flous, à l'existence éphémère, aux objectifs ambigus, des équipes où l'engagement de chacun est moins fonction de la contribution à une ambition collective que de l'intérêt personnel qu'il peut trouver à échanger avec d'autres : apparues aux seins

d'un Intranet ou d'un Extranet, pour un « groupware » ou un « Forum », ces formes d'équipes sont d'un management d'autant plus complexe qu'elles constituent des sortes de « structures molles », sans finalités précises et sans limites définies.

Dans ce contexte totalement chahuté, on ne peut garantir à aucune équipe que l'objectif qu'on leur demande aujourd'hui de viser sera encore pertinent demain ; les ruptures de perspectives peuvent être à la fois inattendues, fréquentes et nécessitant de rapides et parfois considérables réorientations. Donner cœur et âme à une équipe dans ces conditions et, surtout, à travers les virages qu'on est obligé de l'amener à négocier, lui permettre de conserver son tonus, requiert sans doute quelques qualités dont nous ne sommes pas toujours dotés.

Les techniques traditionnelles d'animation, si elles demeurent encore très utiles, risquent de se révéler souvent insuffisantes ou inadéquates. Et la Nouvelle Excellence requiert sans doute que nous soyons capables de faire quelques efforts pour modifier nos comportements habituels : d'où les trois modestes e qui suivent ; trois efforts qui semblent particulièrement appropriés au management des équipes d'aujourd'hui et de demain.

Chapitre IV

nthousiasme

En dépit de l'incroyable immobilisme de l'administration, que j'ai pu personnellement expérimenter, j'éprouve pour elle beaucoup de sympathie apitoyée, parce que c'est en général un monde triste où il ne fait pas bon vivre tous les jours. Un monde gris, étriqué, conforme, pesant où, selon le mot d'un de ses anciens directeurs du budget, Jean Choussat, « l'innovation est une désobéissance qui a réussi. » Faute d'un petit minimum de méthodes de travail en groupe et de relations hiérarchiques détendues, et en raison du lourd impact des défenses de territoires, nombre de réunions sont de laborieux jeux de rôles mêlant de fausses colères à de fausses déférences pour aboutir à de faux consensus. Mais, somme toute, quelque inconfortable que ce soit pour les fonctionnaires et pour la qualité de leur vie professionnelle quotidienne, l'effi-

cacité administrative en est peu affectée, tant le bureaucratisme ambiant rend le travail en équipe exceptionnel.

Soyons honnêtes : on trouve encore à la tête de nombreuses entreprises publiques ou privées, grandes ou moyennes, d'identiques comportements guindés où les chefs imaginent qu'un mélange de distance, d'opacité, d'ennui distingué, de mépris courtois, d'apparence concentrée censée traduire le sentiment d'en savoir long et de porter le poids de lourdes responsabilités, est le meilleur moyen de produire chez leurs collaborateurs respect, confiance et désir d'obéissance. Évidemment, il n'en est rien. Dès lors qu'il s'agit de mettre sous tension des intelligences interactives, de susciter au sein d'une équipe ce fameux *Knowledge management* où se mobilisent et se croisent pour s'enrichir non seulement les savoirs, savoir-faire et savoir-être repérés, explicites de tous les membres du réseau, mais aussi et surtout toutes leurs compétences tacites, implicites, cachées, c'est l'intense désir d'échanges qu'on aura su créer en chacun d'eux et entre tous qui aura quelque chance de produire le miracle.

Tous ceux qui visitent les *start-up* (les « jeunes pousses », dit l'impayable ministère de l'Économie et des Finances incapable d'accepter pour lui-même la moindre innovation organisationnelle mais inventeur sourcilleux

et vigilant de vocables que personne n'utilisera jamais, comme le fit hier l'université en proposant pour « marketing » l'inénarrable « mercatique »), constatent l'incroyable « fertilisation croisée » des intelligences, en interne comme en externe, le dynamisme joyeux de tous ces échanges, le bouillonnement interactif d'acteurs pour qui le travail n'a plus rien à voir avec le *tripalium* d'hier (celui qui justifiait les trente-cinq heures de Martine Aubry) mais constitue une activité collective excitante, presque un jeu, sans cesse tendue vers l'innovation.

Si nous voulons que les entreprises de l'économie traditionnelle puissent assurer leur pérennité, c'est l'esprit même de ces *start-up* qu'il faut insuffler en leur sein. D'abord parce qu'elles ne pourront conserver leurs avantages concurrentiels qu'en sachant toujours mieux croiser et multiplier leurs intelligences au sein d'équipes qui favorisent sans cesse, en interne comme en relation avec les sources externes de savoir, le meilleur *Knowledge management*; mais également parce que, ainsi que nous le rappelle Peter Drucker, les *knowledge workers*, ceux qui sont détenteurs d'expertises et de compétences indispensables à nos entreprises (et qui seront de plus en plus en situation d'embarras du choix sur le marché de l'emploi), ne resteront chez nous que si l'écosystème professionnel où on leur permet d'œuvrer continue à leur

paraître un champ riche d'échanges, de progrès, de liberté et d'innovation. Or ceci supposerait que chaque jour nous sachions nous comporter, en tant que chef d'entreprise, manager d'équipe, chef de service administratif ou animateur d'association, comme des leaders enthousiastes, l'œil brillant, capables de créer chez les autres du « désir de », de « l'envie de », le besoin irréprensible de contribuer à l'œuvre collective. Évidemment nous sommes loin du compte. Vous autres, dirigeants pour la plupart, vous êtes comme moi : quand vous arrivez à votre travail vous avez l'esprit surchargé de soucis familiaux, d'inquiétudes personnelles, de problèmes professionnels auxquels peuvent s'ajouter souvent des fatigues physiques et morales. Résultat : on vous voit entrer le visage fermé, clos, faussement égayé par le strict minimum des relations de politesse et ce maigre humour de bureau qui ne trompe plus personne et qui, la tasse de café matinale une fois bue, aggravent plutôt cette impression de sinistrose établie. Comme nos adjoints ont eux-mêmes des soucis familiaux, personnels, professionnels, physiques et moraux, et qu'ils constatent la morosité, l'atonie ou la fermeture de notre comportement, il y a peu de chances que cela suscite chez eux un grand optimisme et que la journée qui vient soit particulièrement propice à la riche synergie de toutes les intelligences. Sensibles aux ambiances, les

niveaux subalternes où chacun connaît ses propres problèmes familiaux, personnels, professionnels, etc. n'ont aucune raison d'augurer l'avènement d'un vaste dynamisme collectif, et chacun, dans le meilleur des cas, se renferme sur l'exécution de ses tâches. On en est revenu à la pyramide, à l'addition des tâches tayloriennes. L'équipe, c'est-à-dire la multiplication en réseau des intelligences, est morte. C'est dire si nous avons un « devoir d'enthousiasme » !

Cela suppose d'abord, bien sûr, que l'on fasse chaque matin un peu d'auto-allumage, un peu d'enthousiasme sur commande. Un consultant breton, Christian Lemoine, a coutume de dire qu'un *leader*, un manager, un responsable, c'est quelqu'un qui chaque matin « importe de l'angoisse et exporte de l'énergie ». Qu'il soit dans le domaine de la santé, de la sécurité, de l'enseignement, du social, de l'économie ou de la justice, reconnaissons qu'un responsable qui ne serait pas, chaque matin, quelque peu angoissé, c'est qu'il n'aurait pas lu le journal. Mais voilà, il est responsable, et il n'est pas là pour augmenter l'angoisse ambiante en y ajoutant la sienne. Il se la garde pour lui et, à la place, diffuse de l'énergie, donne du souffle, de la vie ; et c'est très fatiguant, parce que lorsqu'on a donné son souffle, on ne l'a plus. Mais personne n'est obligé d'accepter les responsabilités. Heu-

reusement cet auto-allumage trouve rapidement, et presque toujours, ses relais et le moteur de l'enthousiasme se met le plus souvent à fonctionner tout seul.

Il s'agit d'abord – à temps et à contretemps –, au moins une fois par semaine, de rappeler à ses adjoints (et de veiller à ce qu'ils le rappellent à leur tour aux leurs, et ainsi de suite jusqu'au plus modeste collaborateur) que toute tâche, si discrète ou apparemment pauvre soit-elle, tout objectif ambitieux ou trivial, toute mission directement liée à la stratégie principale ou semble-t-il marginale, tout, absolument tout, est justifié par l'étoile¹⁵, tout finit par contribuer au sens général que l'on veut donner à l'entreprise, à l'établissement éducatif, à l'hôpital ou à l'association.

Il s'agit ensuite, mais cela en est une conséquence induite, de favoriser toutes les initiatives collectives, toutes les formes d'équipes formelles ou informelles grâce auxquelles ces diverses contributions s'entraident, entrent en synergie, multiplient leur efficacité, favorisent l'entraînement progressif au partage d'expériences, au transfert de savoirs, à l'éveil de la curiosité pour les savoirs de l'autre. Quand on parvient, par son propre enthousiasme – fût-il factice –, à amorcer l'enthousiasme des autres, on déclenche une dynamique qui

15. L'Étoile cf. p. 85.

trouve sa propre autonomie. Encore faut-il être attentif à déceler et à mettre en évidence les résultats heureux qui en découlent, les initiatives et les innovations collectives que cela produit, afin d'entretenir l'euphorie du mouvement par une claire conscience partagée des effets multiplicateurs qu'il génère, en en assurant une permanente communication.

Je ne sais trop ce qu'il faut penser de ces grand-messes collectives, conventions, déplacements en masse vers des endroits festifs, et toutes les autres méga-manifestations censées fortifier l'esprit de groupe et la fierté d'être ensemble. Il ne s'agit pas de mésestimer les deux intérêts réels qu'elles présentent – elles sont l'occasion de donner au même moment des informations importantes et identiques à tous les membres d'une collectivité ou aux principaux d'entre eux ; en outre elles permettent à des acteurs de cette même collectivité de se rencontrer, de se connaître, d'échanger, d'amorcer des effets de réseau –, elles ont sans doute leur raison d'être. Toute tribu a besoin de rituels et d'une liturgie annuelle pour resserrer ses liens. Mais dans une société qui a considérablement affiné son sens de la dérision, il faudrait mesurer si des salariés qui auraient dans leur vie professionnelle quotidienne le sentiment d'être considérés comme quantités négligeables, d'être gérés anonymement dans des climats

lourds, opaques et gris, ne considèrent pas ces grands *fest-noz* comme des alibis manipulateurs, une façon, somme toute peu coûteuse, de solder à bon compte tous les déficits quotidiens d'enthousiasme, par quoi chaque jour les dirigeants se sont dispensés de communiquer du souffle à leurs équipes.

Sans doute ne faut-il pas surestimer sa propre capacité à insuffler tout seul toute l'énergie nécessaire à la vitalisation quotidienne d'un réseau (surtout si, pour ce faire, on est conduit à se forcer). Aussi faut-il veiller à repérer dans le réseau les « relais d'optimisme », les « porteurs de dynamisme », les « connecteurs systématiques » (ceux qui sont sans cesse en recherche de collaborations pour faire plus à plusieurs), de telle sorte qu'en pratiquant à leur égard un management positif, visible et récurrent – « Tiens, c'est intéressant ce que vous êtes en train de faire là ! Continuez, je crois qu'on tient une bonne piste ! Là, on va dans le bon sens, pas de doute on progresse... » – émerge, peu à peu, un climat plus allègre qui implique progressivement dans le mouvement les collaborateurs les plus réticents.

De toute façon, on est toujours ridicule quand on se mêle de décrire les recettes qui seraient susceptibles de produire de l'enthousiasme collectif : l'*Arbeit durch Freude* est encore dans toutes nos mémoires. Et des pro-

pos de « Barenton confiseur » à ceux de « Dale Carnegie », on a égrené toute la liste des mille et un stimuli qui pourraient faire frétiller nos petits rats pavloviens dans les labyrinthes professionnels quotidiens de leurs organisations. Immodestement, c'est d'autre chose que j'ai voulu parler dans ce chapitre. Je crois que s'il est fait sans intérêt et pour nulle autre raison qu'on en a reçu l'ordre, et que c'est la seule façon de gagner un argent dont on a besoin, le travail est triste, aliénant, dégradant. Pire, je crois que la somme de travaux ainsi réalisés est doublement appauvrissante : agrégeant des tâches faites *a minima*, elle produit la performance la plus médiocre possible ; en outre, si « c'est en forgeant qu'on devient forgeron », forger mal, à longueur de journée, détruit non seulement le goût et la maîtrise du métier, mais jusqu'au respect que l'on a de soi-même. Pire enfin, s'il est vrai que nous entrons dans une société – et en particulier dans une économie – de l'intelligence ajoutée, des savoirs multipliés, des informations échangées, les réseaux vivants élimineront les équipes disjointes et sans âme, et surtout l'on créera une nouvelle race d'exclus, celle des isolés qui n'auront su, pu ou voulu participer à des réseaux d'intelligence.

Alors, si nous sommes managers et quelle que soit la manière dont nous nous y prenons, nous avons un devoir d'enthousiasme.

Mettre son équipe sous tension

Enthousiasme

*Un rayon de soleil a caressé la vague
Qui l'a multiplié en cent éclats d'argent,
À leur tour envolés pour frapper d'éclairs blancs
Les fenêtres du port par mille coups de dague.*

*Et qu'elles soient cachées, misérables ou belles,
Soupentes, débarras ou luxueux fumoirs,
Les chambres, à leurs pots d'étain ou leurs miroirs,
Vont voler au soleil un bouquet d'étincelles.*

*Mais quand le temps s'aigrit d'un ciel crépusculaire
Et couvre le pays d'un brouillard contagieux,
S'il faut que ton chemin brille de mille feux,
C'est à toi d'allumer la première lumière.*

* * *

Chapitre V

nsemble

Ah ! la charmante petite école communale de Poligny ! Je me souviendrai toujours de notre institutrice, Madame Dallemagne, et de son regard d'aigle détectant les bavards délinquants parmi la troupe de morveux en galoches qui composaient tout son royaume. Victime trop fréquente, je la voyais s'avancer hiératique vers moi et, sans qu'elle eût besoin de m'en intimer l'ordre, je tournais vers elle mes paumes tendues qu'elle frappait d'un coup de règle sec en disant : « A communiqué avec son voisin ». C'est ainsi que toute ma génération a été fabriquée, « non communicante », et singulièrement les premiers de la classe qui apprenaient alors – plus rapidement que les autres – que les meilleurs élèves sont ceux qui ne parlent à personne. L'inverse même de la philosophie du réseau. Notre système scolaire a ainsi raffiné, de décennies en décennies, des forts en thèmes soli-

taires, des mathématiciens habiles à dissimuler leurs copies aux cancreaux qui les environnaient, des cafards, thuriféraires du « ne copie pas sur moi » ou du « il est interdit de souffler », de fringants petits maîtres du « par cœur » et de la question de cours qui, de concours en concours, ont fini par réduire les élites de la nation à une belle collection d'autistes, exorbités du cerveau gauche, en outre souvent timides et peu créatifs tant ils avaient rarement osé, quand ils étaient jeunes, faire les fous pendant la récréation.

C'est inquiétant car précisément les nouvelles pratiques organisationnelles et les nouvelles techniques de l'information et de la communication postulent qu'il faut travailler toujours plus ensemble, et donc que l'on communique toujours mieux entre nous. Pour que nous parvenions à tricoter en réseau le meilleur *Knowledge management*, c'est-à-dire nos savoirs, nos informations, nos compétences dans leur multiplicité et leurs différences, il faudrait que nous ayons appris dès l'enfance à communiquer avec nos voisins, à copier, à souffler, à regarder par-dessus l'épaule de l'autre, à nous refiler des antisèches et même à tenter d'anticiper les sujets de l'épreuve pour pouvoir se les échanger et préparer ensemble les meilleures réponses, voire dépasser en intelligence ce que le meilleur correcteur aurait pu attendre, conjuguant ainsi les deux valeurs fortes de demain, la qualité et l'innovation.

J'ai fait treize séjours au Japon, suffisamment pour n'avoir aucune envie d'y vivre. Avant même d'avoir lu le livre d'Amélie Nothomb¹⁶, je percevais combien j'étais peu fait pour cette intéressante mais surprenante civilisation. Mais j'ai toujours été médusé par l'énorme écart entre la modestie des performances individuelles (difficile à cerner tant les Japonais se déplacent souvent par vingt) et l'extrême excellence de leurs performances collectives. Sans doute est-ce la remarquable qualité de leur communication qui explique cet écart.

Dans l'organisation pyramidale, fayolienne, taylorienne d'hier il fallait placer aux postes de responsabilités des hommes de pouvoir, sympathiques gueulards capables d'émettre des ordres clairs et forts, et d'envoyer des bataillons de petits chefs vérifier que, partout, ces ordres avaient été respectés.

Dans l'organisation transversale, en réseau, par équipes, par processus, par projets, ce sont ceux qui savent faire travailler les acteurs entre eux, maximiser leurs synergies, multiplier leurs échanges qui sont primés. Ne nommons jamais à un poste de responsabilité quelqu'un qui ne sait pas faire travailler ses collaborateurs ensemble, surtout s'il est brillant. Il risque de vouloir faire le travail tout seul et, à l'époque des réseaux, ce n'est plus le sujet.

16. Nothomb, Amélie : *Stupeur et tremblements*, Albin Michel, 1999.

Travailler ensemble ce n'est pas faire tous la même chose. Peter Drucker rappelle que pour qu'un réseau fonctionne d'une façon satisfaisante, il faut qu'il soit constitué de *T men* ou de *T women*, d'hommes et de femmes en forme de T : suffisamment pointus, verticalement approfondis pour enrichir constamment leur spécialité, mais également capables d'acquérir et d'entretenir une solide connaissance horizontale des autres compartiments du jeu de l'entreprise pour pouvoir apprécier leurs contraintes et leurs enjeux, et même comprendre leurs vocabulaires et l'esprit de leurs principes d'action ainsi que les normes au nom desquelles s'y évaluent les performances. Ce qui est vrai pour une entreprise fonctionnant en réseau devrait l'être évidemment infiniment plus pour un hôpital, où se jouent la vie et la mort, dans un établissement scolaire où l'on s'imagine mal qu'un proviseur ne soit pas l'animateur incontesté d'une joyeuse bande de *T men* et de *T women*, le professeur d'histoire intégrant les contraintes, les enjeux et les langages du professeur de maths, ce dernier faisant de même avec ceux du professeur de lettres et du professeur de gymnastique. Impossible de travailler en réseau quand on accepte de laisser l'organisation se réduire à une collection de spécialistes isolés, si compétents soient-ils chacun dans son expertise. Si la Nouvelle Économie semble connaître aujourd'hui un essor si

brillant, c'est que les mille et une rencontres virtuelles peuvent s'y affranchir de la viscosité et des lourdeurs des rencontres de l'économie traditionnelle : le syndrome d'Astérix, les jalousies de prés carrés, les préséances hiérarchiques, l'esprit clochermerlesque, les vanités de corps (qui dira le mal fait au système éducatif français par la Société des agrégés !), de titres, de métiers, les antipathies physiques ou morales, tous les ridicules de la comédie humaine, tout ce qui freine, voire bloque les communications fécondes, les échanges innovateurs.

Entreprises et Cités, à Marq-en-Barœul, a inventé une méthodologie aux résultats impressionnants en mariant quatre systèmes différents du « travailler ensemble ». Dans l'un de ses bâtiments, « la cité des entreprises », elle offre aux divers acteurs économiques de la région (monde patronal, syndical, administratif, politique, etc.) la possibilité de tenir de ces réunions institutionnelles traditionnelles, processionnaires et fréquemment à sommes nulles, tant chaque participant dépense l'essentiel de son énergie à défendre, en langue de bois, les intérêts de son institution et les frontières de son territoire. Pour autant, elles ne sont pas inutiles, elles permettent de dessiner la cartographie des alliances et des positions ennemies, des coalitions existantes ou potentielles, de localiser les donjons, les murailles, les fossés et les ponts-levis, et, chemin faisant,

d'identifier rapports de force, les chefs de guerre, les diplomates, les templiers, les mercenaires et les traîtres éventuels. Mais ce ne sont évidemment pas dans des réunions institutionnelles que peut jaillir de la créativité et que les choses peuvent durablement avancer sur des bases neuves.

Aussi d'autres types de réunions sont-ils proposés à des acteurs venant des mêmes institutions, mais dans un autre bâtiment, « la cité des échanges ». Là, changement de décor : on n'a le droit de participer à des réunions qu'en acceptant d'ôter son masque institutionnel. Autour de la table il n'y a plus de « monsieur le préfet », « monsieur le président », « monsieur le directeur », « monsieur le trésorier payeur général » ou « madame la directrice de la D.A.S.S. », mais seulement Jean-Philippe, Gérard, Michel, Éric et Marie-Claire. Et d'un coup, le débat change de nature. Il devient passionné, profond, naturel, intéressant, rigolard, innovant. Les mêmes qui défendaient hier hargneusement, grincheusement, chacun son pré carré, se mettent à conjuguer leurs intelligences et leur inventivité pour développer le pays – au sens de Fernand Braudel – qui leur est commun en tentant d'en valoriser tous les atouts, d'en mobiliser les forces vives, d'y faire surgir des projets séduisants, susceptibles d'attirer des investisseurs extérieurs et, sans complexe, d'aller débaucher dans d'autres territoires des personnalités du monde de la culture, de l'économie, de

la recherche ou des médias susceptibles, en venant s'installer chez eux, de changer d'un coup l'image dominante de leur région. C'est fou ce que l'on redevient collectivement intelligent dès qu'on cesse d'être institutionnel et que chacun redevient lui-même. Mais c'est la troisième cité, « la cité apprenante » qui donne à cette nouvelle méthode du « travailler ensemble » toute la puissance de sa cohérence. Là sont mis à la disposition de ces mêmes acteurs le *nec plus ultra* des NTIC, les moyens de communication les plus sophistiqués, pour qu'ils puissent dorénavant continuer à vivre leurs débats, leurs projets, dans une interconnexion permanente à laquelle on les forme, on les entraîne et, surtout, qu'on les amène à pratiquer avec plaisir, pour que les relations entre eux deviennent fréquentes, naturelles, faciles.

Quatrième cité, celle du nerf de la guerre, « la cité du développement », a bâti avec de multiples établissements financiers, comme la Caisse des dépôts et consignations ou la Caisse de crédit coopératif, et avec des apports des collectivités locales et régionales, une vaste ingénierie de dispositifs de capital-risque, de *seed money*, de capital développement, d'accompagnement de *start-up*, de financements de grands projets, de transmissions d'entreprises, de mises en valeur de friches industrielles, tout en flanquant cette ingénierie financière d'une flotte de sociétés de conseil susceptibles de fortifier les divers acteurs

dans leurs choix stratégiques industriels, techniques, *marketing*, organisationnels, managériaux ou humains.

Devenus collectivement créatifs à la cité des échanges, approfondissant ensemble les projets communs grâce à l'efficacité de leur « connectique » apprise à la cité apprenante, les acteurs institutionnels deviennent les champions de ces projets au sein de leurs propres institutions et éprouvent peu de difficultés à les rendre crédibles, tant la cité du développement propose des dispositifs attrayants d'accompagnement financier et d'expertises diverses de conseil.

C'est d'ailleurs grâce au succès de cette nouvelle méthode du « travailler ensemble » que le Grand Lille, cet espace virtuel situé entre Londres, Bruxelles et Paris, s'apprête – via le Comité Grand Lille, structure née au sein de la Cité des échanges – à promouvoir *Creativ'Alley*, la zone d'Europe où il sera bientôt le plus facile, le plus rapide et le moins coûteux de créer une *start-up*, avec les modes d'accompagnement les plus adaptés et les pronostics de succès les plus favorables, précisément parce que tous les acteurs nécessaires au succès – ceux de l'administration, de la banque, de la recherche, de l'éducation, du juridique, du politique, de l'économie, du conseil – auront appris à travailler ensemble plus rapidement, plus créativement, plus généreusement et plus positivement qu'ailleurs.

C'est dire que pas plus qu'étoile¹⁷ ou qu'enthousiasme, le mot « ensemble » ne se réduit à un vocable gentillâtre ou cœur vaillant. Il ne suffit pas d'évoquer l'impérieuse nécessité de travailler ensemble pour que, par magie, les bonnes volontés coopèrent. Je me souviens d'un amusant quatrain du poète breton Brizeux :

« N'est pas philosophe qui veut
Car le philosophe est un sage.
Il faut un long apprentissage
Pour laisser pleuvoir quand il pleut. »

Avec des sages de ce tabac, aussi passifs, le « travail ensemble » risque au mieux de produire du consensus *a minima*. « Un dromadaire, disait Clemenceau, c'est un cheval dessiné par une commission. »

Réussir à combiner l'institutionnel, l'informel, le virtuel et le matériel suppose que nous autres managers devenions des virtuoses du « savoir travailler ensemble », un domaine qui demeure encore aujourd'hui, en France, un champ de mission.

17. L'Étoile, cf. p. 85.

Multiplier l'intelligence collective

Ensemble

*Que Babel est jolie à l'aurore naissante,
On entend frissonner les palmes dans le vent,
Dans le chantier désert, aux blocs de marbre blanc,
Un concert d'oiseaux bleus siffle une valse lente.*

*Mais voici qu'entrent dans le tableau de Bruegel
Esclaves en troupeaux, ingénieurs furibonds,
Ordres dans tous les sens, cris dans tous les jargons :
Et la grandiose tour n'atteindra plus le ciel.*

*On n'a jamais besoin de génies solitaires.
Peut-être que Babel fût montée jusqu'aux dieux
Si le patron d'alors eut su qu'on bâtit mieux
Lorsque l'on se comprend et qu'on est solidaire.*

* * *

Chapitre VI



Jack Welsh, le patron de General Electric, a l'habitude de dire qu'il consacre un quart de son temps à parcourir son entreprise pour y « raconter l'histoire », c'est-à-dire « d'où venons-nous ? Que faisons-nous ensemble ? Quelles sont nos ambitions prioritaires ? Quelle est notre philosophie ? Quels sont les principes d'action que nous privilégions, les valeurs que nous voulons promouvoir et que nous récompensons ? Au nom de quoi, ici, est-on distingué ou au contraire marginalisé ? Quant à notre avenir, quels seraient les champs des possibles ? » Pour Jack Welsh, « raconter l'histoire », c'est poser l'acte fondateur de son management, celui qui permettra de mettre son organisation sous tension, donnera un cadre de cohérence aux décisions prises, facilitera l'explicitation de choix tactiques parfois apparemment contradictoires avec les

lignes directrices, favorisera la compréhension d'éventuelles corrections de trajectoires stratégiques, pour peu qu'elles se situent toujours dans le large champ des ambitions annoncées.

« Raconter l'histoire », c'est surtout la seule chance pour Jack Welsh de pouvoir déléguer à l'équipe de son comité de direction la liberté de conduire leurs affaires, avec le maximum de chances de succès, en conjuguant au mieux la diversité de leurs intelligences et de leurs expertises. Un comité de direction, ce n'est pas une collection de spécialistes, chacun excellent professionnel dans sa partie, c'est une équipe de compétences multiples et interactives, qui multiplie les unes par les autres leur intelligence collective selon l'évolution des circonstances et du terrain : elles ne peuvent le faire – en évitant tout syndrome de Babel – que si elles partagent « l'histoire », le corps commun d'ambitions, de principes d'action, de priorités et de valeurs qui permet de dépasser la diversité des tempéraments, des intérêts personnels et des mille et une situations contradictoires de la vie quotidienne.

Jack Welsh est tellement convaincu que là réside le cœur du management, qu'il classe ainsi ses quatre catégories de cadres supérieurs. Selon lui, il y a d'abord, dans une première catégorie, ceux qui d'une part ont bien compris « l'histoire » et son importance, qui y adhèrent et

passent un temps significatif de leur activité de manager à l'expliquer et à la faire partager à leurs propres adjoints, et qui, d'autre part, atteignent bien leurs objectifs. Pour Jack Welsh, ces cadres supérieurs feront une superbe carrière chez General Electric. Autre catégorie, celle des dirigeants qui ont bien compris « l'histoire », y adhèrent et l'expliquent à leurs adjoints mais, malheureusement, n'atteignent qu'insuffisamment leurs objectifs opérationnels. Pour eux, pas d'inquiétude ; des formations appropriées et un éventuel ajustement de leurs objectifs devraient leur permettre de recoller au peloton des cadres d'avenir. Plus inquiétants sont les cadres supérieurs qui n'ont pas compris « l'histoire » ou ne s'y intéressent pas, considérant qu'il s'agit là d'un verbiage inutile et qu'en parler à leurs adjoints serait perdre du temps ; cependant ils atteignent bien leurs objectifs. Ceux-là, Jack Welsh n'hésite pas, il les « vide » : des cadres supérieurs brillants, on en trouve à profusion sur le marché et on n'a nul besoin dans une organisation de ces petits technocrates obnubilés par leur carrière, par leurs techniques et par leurs propres résultats, et incapables de transmettre à leurs collaborateurs le sens de l'action collective, faisant perdre ainsi à l'organisation tout le bénéfice de l'effet multiplicateur des intelligences. C'est vis-à-vis de la quatrième catégorie de cadres supérieurs que Jack Welsh est

le plus original : « Il s'agit de ceux qui se soucient peu d'expliquer l'histoire à leurs adjoints, soit qu'ils l'ignorent, qu'ils ne l'aient pas comprise ou qu'ils trouvent tout cela dérisoire, et qui en plus n'atteignent pas leurs objectifs. Alors, dit-il, il faut repérer ceux qui ont recruté ces gens-là, et ce sont eux qu'il faut vider. »

Nous avons un « devoir d'étoile » : elle est lointaine, elle est brillante, c'est une utopie féconde, on peut la voir de lieux différents avec des regards différents, avec des intentions et des rêves différents. « Nous sommes tous des dissemblables » dit Edgar Morin. L'étoile seule peut polariser nos diversités, nous conduire à dépasser nos dissemblances. Et nos équipes seront de plus en plus constituées de dissemblables : personnel de l'entreprise, sous-traitants, intérimaires, consultants, intervenants de toutes compétences (la notion de cadre, liée à la conception finissante de la pyramide, va rapidement disparaître et céder la place aux acteurs de réseaux, apporteurs et échangeurs d'informations pertinentes, accélérateurs d'intelligence ajoutée), sans fonction noble ou roturière, et sans hiérarchie sociale.

Quand on manage une équipe, rien n'est plus difficile que de désigner l'étoile. Elle doit être à la fois belle pour tous, visible par tous et perçue par tous à la fois comme proche et hors d'atteinte.

C'est difficile parce que cela suppose d'abord que soi-même l'on s'efforce de trouver la signification sous-jacente qui transcende la modestie des objectifs que l'on vise et des tâches opérationnelles que l'on confie à ses propres collaborateurs, de telle sorte que l'ensemble acquiert un sens fort et mobilisateur. Il ne s'agit pas simplement de dégager l'utilité instrumentale du travail à faire, mais de la dépasser pour faire émerger et partager une finalité ultime, d'une génération supérieure, et l'intérêt, si minime soit-il, que chacun pourrait retirer à participer à sa poursuite collective (ne serait-ce qu'une amélioration de sa propre employabilité, l'occasion de mieux se socialiser avec d'autres acteurs, l'opportunité d'innover, voire le plaisir de meubler plus intelligemment son temps de travail ou de contribuer à relever un défi original). On l'a écrit précédemment : si l'on veut changer une pyramide d'employés aux tâches prédéterminées par des ordres en un réseau d'intelligences libres et interactives, cela s'anime par du sens. Encore faut-il que chacun y trouve son compte. Aussi faut-il que l'étoile soit haute pour que chacun puisse y projeter son rêve. Je me souviens de ce brave P.-D.G. d'une entreprise agroalimentaire, où j'exerçais des responsabilités de directeur général adjoint, qui croyait mobiliser tout son comité de direction en lançant virilement : « Notre seul vrai projet

d'entreprise, c'est d'arriver à filer la pâtée à X (son homologue de notre principale société concurrente, *Unilever* en l'occurrence)! » C'était manifestement son étoile, mais comme elle n'avait pour nous aucun intérêt, ce P.-D.G. eut un destin éphémère et d'ailleurs, bientôt, c'est l'ensemble de l'entreprise qui allait disparaître. Un président peut à la rigueur susciter la passion des quelques technocrates qui l'entourent pour l'amélioration d'un R.O.C.E. (*Return On Capital Employed*) ou pour la conquête d'une part de marché, mais on peut comprendre que d'aussi palpitants défis laissent de glace les autres collaborateurs.

Le choix de l'étoile est donc bien le choix essentiel du manager, et cela au moins pour trois raisons.

D'abord, puisque dorénavant dans un avenir devenu illisible on ne sait plus ce qui va se passer, au moins faut-il savoir ce que l'on veut devenir, faute de quoi son organisation – entreprise, association, service public – a les meilleures chances de connaître le destin du chien crevé au fil de l'eau.

Ensuite, dans des environnements imprévisibles, la stratégie dépend moins d'une intelligente prospective ou des processus rationnels de la planification stratégique que d'une bonne aptitude à maintenir sa « truffe » dans le vent pour y flairer les « occasions ». Or comme le disait

Pasteur : « Le hasard ne favorise que les esprits préparés. » Si je n'ai pas choisi mon étoile, si je n'ai pas décidé de ma destination, de mon port, je ne pourrai pas saisir les hasards des brises pour tirer des bords et rapprocher mon bateau du terme de sa régate.

Enfin – et là ressurgit la nécessité nouvelle de libérer des talents libres et interactifs pour en multiplier les résultantes –, aucune chance de voir un réseau de collaborateurs se mettre sous tension féconde pour produire ce *Knowledge management* par quoi la Nouvelle Économie fertilise l'ancienne, pour créer ce *complexus* (ce « tissé ensemble » selon la définition qu'Edgar Morin donne de la complexité), si les égocentrismes des acteurs concernés ne sont pas transcendés, polarisés par une haute cause commune qu'ils perçoivent peut-être tous différemment mais où chacun trouve suffisamment d'intérêt pour décider de participer à l'œuvre collective.

On ne peut établir *a priori* de bonnes listes d'étoiles. Tout au plus peut-on évoquer certaines de leurs caractéristiques :

- elles doivent parler à ce qu'il y a de généreux en nous : créer de la richesse pour ceux qui en ont besoin, produire du développement durable, participer au développement local, lutter contre l'exclusion, promouvoir des valeurs socioculturelles qui

- nous semblent libératrices (réduire la pénurie, permettre à des personnes d'accéder à l'autonomie, réduire des risques...)
- elles peuvent parler à nos exigences esthétiques : produire de la beauté, de la qualité de vie, de l'élégance, de la courtoisie dans les rapports, de la joie, une société respectueuse de la liberté des choix...
 - elles peuvent parler au rêve : devenir mondiaux, anticiper les siècles futurs, inventer la référence des organisations de demain, devenir un générateur d'innovations permanentes, susciter l'hyperéchange des cultures et des sociétés...
 - elles peuvent même être franchement utopiques : faire bouger la fonction publique, transmuter l'Éducation nationale, inventer l'État de demain...

Ayant choisi la beauté pour étoile, le consultant américain Peter Drucker disait que le manager de demain se comporterait comme un chef d'orchestre symphonique qui conduit en direct cent cinquante exécutants, sans qu'il y ait besoin qu'un sous-directeur des cuivres annonce à ceux-ci qu'ils doivent se préparer à intervenir dans dix minutes ni qu'un contrôleur des hautbois informe ses instrumentistes sur des corrections d'un demi-ton à réaliser dans les instants suivants sous peine d'une retenue de

salaire. Tous les membres de l'orchestre, polarisés par une même étoile – l'excellence d'une réalisation musicale – et réunis par la connaissance de la partition, inégalement approfondie par chacun mais pour chacun globale, peuvent harmonieusement interagir, même si leurs compétences, leurs fonctions, leurs places et leurs rôles sont différents. Le chef d'orchestre a toute la partition dans la tête, le joueur de triangle possède la même, simplifiée mais malgré tout globale, lui permettant d'harmoniser sa contribution avec celle des autres instrumentistes, tous ceux-ci, quelles que soient les éventuelles animosités ou jalousies personnelles qui les opposent, tissant le meilleur *complexus* possible, polarisés qu'ils sont par la même étoile : produire de la beauté. Mais Peter Drucker, qui est un homme de terrain, conclut, après nous avoir fait accéder à ces hauteurs, par une phrase de Toscanini : « J'ai connu deux types de chefs d'orchestre : ceux qui avaient la partition dans la tête et ceux qui avaient la tête dans la partition. »

Sans aucun doute, nous avons tous connu de ces responsables d'organisation – quand nous ne l'avons pas été nous-mêmes – qui, faute de savoir où ils allaient eux-mêmes, gardaient le nez sur le guidon, entraînant tout le peloton de leurs collaborateurs vers des impasses, des murs ou des ravins.

Aujourd'hui, le monde est devenu trop turbulent, dangereux et imprévisible, et les outils de l'hyperchoix informationnel, comme la langue d'Ésope, peuvent si facilement devenir la pire ou la meilleure des choses, que nous avons, dès lors que nous acceptons des responsabilités à la tête ou au sein d'une organisation, un véritable devoir de sens, un devoir d'étoile.

Donner du sens

L'étoile

*Ce bateau en fuite peureuse,
Conduit par le hasard des vents,
Ballotté vers Aldébaran,
Vers Vénus ou vers Bételgeuse,*

*À quoi lui servent barre et voile
Une fois l'ouragan venu,
Si son capitaine est perdu
Et l'équipage sans étoile ?*

*Que l'on choisisse la Grande Ourse,
Sirius, Canopus ou Véga,
Il faut toujours un au-delà
Pour donner un sens à sa course.*

* * *

III

La Nouvelle Excellence
dans la relation
interpersonnelle

Pourquoi est-il plus délicat aujourd'hui de manager des personnes? Sans doute parce que les personnes ont à la fois abandonné nombre de repères d'hier, accru leurs niveaux d'attentes et d'exigences, modifié leurs relations avec les autres, avec le travail, avec l'autorité, avec leur vie.

En son temps, j'ai travaillé pour un Premier ministre de mon pays qui, de sa voix ronde, lente et réconfortante, énonçait sentencieusement : « Je crois que je vois le bout du tunnel. » À l'époque, je le croyais ; comme tout le monde, j'imaginai que les chefs voyaient plus loin que le bout de leur nez. Maintenant, comme nul désormais ne l'ignore, nous savons tous que les plus importants monarques du monde ignorent autant que leur concierge ce qui va se passer et que les prévisions de café du commerce ont autant de chances d'être vérifiées que celles des cabinets ministériels ou de l'Assemblée nationale. Depuis qu'un président de la République qui disposait d'une majorité de quatre cents

députés s'est offert une dissolution qu'il a perdue et, pire, qu'il l'a décidée pris de panique devant une conjoncture économique qui se dégradait, faute d'avoir anticipé une reprise qui allait brutalement surgir moins de trois mois plus tard, le mythe des élites qui lisent l'avenir et savent nous y conduire a pris un sacré coup de vieux. Il s'agit là d'une bonne nouvelle, d'un authentique progrès de civilisation : nous sommes moins disposés à prendre des vessies pour des lanternes. Mais, naturellement, cela rend plus complexe le gouvernement des hommes.

L'abandon des repères d'hier

Si l'on n'ignore plus désormais que les chefs n'en savent guère plus que nous, nous sommes bien convaincus aussi que si les contraintes économiques l'exigent, et, fût-ce avec des larmes dans la voix, ils n'hésiteront pas à se passer de nos services, quelques bons et loyaux que ceux-ci aient pu être dans le passé, et à nous licencier si « l'intérêt supérieur », c'est-à-dire surtout le leur, les y oblige. Là aussi, on peut y lire un progrès civilisationnel. Le transfert permanent du lien père-fils dans l'activité professionnelle avait quelque chose d'infantilisant. Une entreprise n'est pas une famille et le maintien de ce type de relations

ambiguës empêchait ceux qui les vivent de devenir plus adultes et plus autonomes. Progrès sans doute, mais le management des personnes ne s'en trouve pas simplifié.

On l'a déjà évoquée, la disparition des grandes idéologies collectives, la faible crédibilité en France de la représentativité syndicale, l'affadissement des religions comme ciment social et moral d'une collectivité (la religion c'est désormais un choix individuel, même si l'étymologie du mot *re-ligere* exprime une notion de réseau, de communauté), la crise de l'emploi, même si elle semble aujourd'hui en voie de résorption, la croissance de la solitude urbaine et suburbaine comme l'augmentation du nombre de foyers monoparentaux ont, sans doute, avec bien d'autres facteurs, accru la conviction générale qu'il fallait désormais compter sur soi-même pour s'en tirer au mieux tout seul. Il n'est pas facile d'établir des liens de confiance avec des personnes qui ont en tête cette représentation mentale des rapports sociaux.

Exaltation du solo mais refus de la solitude

Le professeur Michel Maffesoli exprime cette notion paradoxale d'*individualisme polytribal* : on veut être seul mais ensemble, conserver sa liberté de manœuvre mais au

sein de tribus non structurées, multiples de préférence – familiale, sportive, culturelle, humanitaire, de quartier... –, susceptibles de diversifier les possibilités de « s'écarter » et d'exalter les divers aspects de son moi dans des environnements festifs et collectifs où l'on puisse conjuguer liberté et appartenance, être à la fois différent et comme tout le monde. D'une certaine façon, les J.M.J., les technoparades, les rave-parties et les gigantesques défilés en rollers du vendredi soir traduisent identiquement le désir de ressentir individuellement le plaisir de contribuer à une vibration collective. On retrouve dans certaines entreprises de la Nouvelle Économie des attitudes qui présentent certaines analogies avec ce phénomène. Naturellement, le *web*, avec la possibilité de participer à ses innombrables forums, encourage ce tropisme vers la participation non responsabilisante et même vers un certain onanisme électronique collectif : on se fait plaisir tout seul, ensemble. Les cybertribus offrent en outre cet avantage complémentaire qu'on y peut multiplier les échanges tout en pouvant s'affranchir des risques de la rencontre.

Du travailleur citoyen à l'hédoniste consommateur

Le travail demeure certainement encore une valeur structurante, ne serait-ce qu'en vertu du statut social qu'il

confère, de l'autonomie économique qu'il procure, de la socialisation qu'il permet et de l'intérêt fréquent des activités à accomplir; mais, peu à peu, il reprend sa juste place : un moment de la vie parmi d'autres et, s'il demeure toujours très chronophage, il cesse de plus en plus d'être le plus important. Hier on partait en vacances pour reprendre des forces avant le retour au boulot; aujourd'hui, clairement, on travaille pour se payer des vacances. Le plaisir de vivre a pris le pas sur le devoir. Et l'on entend se réaliser dans une multiplicité de champs, le champ professionnel n'étant que l'un d'entre eux. Cette mutation est particulièrement visible chez les jeunes; les chefs d'entreprise notent tous combien il devient peu raisonnable d'attendre dorénavant des jeunes salariés qu'ils se « donnent » à leur entreprise. En revanche, les accros de la Nouvelle Économie, les pionniers des *start-up*, les inconditionnels du cybermanagement choisissent souvent une voie diamétralement inverse : c'est la boulimie d'activité professionnelle et la passion de la *web-innovation* qui envahit tout leur univers.

De même, s'il ne faut pas dramatiser le relatif effacement du civisme, du sentiment citoyen du Français (ce qui ne l'empêche pas d'entretenir sa version la moins glorieuse, le chauvinisme cocardier), nous sommes tous en train de devenir peu à peu des consommateurs de France. De même que nous consommons des petits pois, nous vou-

lons consommer de l'éducation normalisée avec diplôme garanti, de la religion sans contraintes (ah ! pourquoi ce Pape si sympathique est-il contre l'avortement ? c'est sans doute qu'il est polonais !), consommer des plages (dégoutonnez-moi ça avant que j'y apporte ma serviette !), consommer du service public (avec le prix que je paye, que fait la police ?)... Une attitude de plus en plus violente et péremptoire : « Quel que soit le domaine, de la bouffe au sacré, je paye, donnez-moi ce que je veux. » Et dans l'entreprise, cela se traduit par : « Je vous paye de mon temps, de ma compétence et de mon intelligence, donnez-moi mon dû qui ne saurait être un simple salaire, mais ma part de contribution à la création de valeur, et le tout, s'il vous plaît, avec ce que l'on est en droit d'attendre de la moindre vendeuse, des remerciements et un gracieux sourire. »

Du respect à la dérision, du progrès au présent

Est-ce l'avalanche des affaires, les amusantes frasques de Clinton, les *stock options* de Jaffré, le contrecoup des années Tapie ou Haberer, les godasses de Dumas, l'omniprésence des Guignols, les à-peu-près dérisoires de Virenque ou la quasi totale absence dans le paysage français d'une personne que nous pourrions, sans réserve,

admirer, nous qui, de tout temps, en avons tellement éprouvé le besoin, il nous faut admettre qu'aujourd'hui « le respect se perd » et que la dérision devient un sport national. La dérision n'est pas sans utilité pour peu qu'elle désacralise les tabous, les fausses valeurs, qu'elle démasque les hypocrisies, qu'elle ridiculise les langues de bois, qu'elle dégonfle les baudruches, qu'elle déboulonne les dirigeants incompetents. Malheureusement, la dérision est rarement sélective. Elle devient rapidement un système d'analyse, une habitude de jugement, une façon d'être et, en fin de compte, elle stérilise, appauvrit, aigrit celui qui ne parvient plus à s'en défaire. On nie l'honnêteté des discours généreux, on refuse de faire confiance, on décèle dans toute annonce emphatique le germe de tricherie, l'intention manipulatrice et l'aspect comiquement ou pitoyablement dérisoire qui en détruit la crédibilité et le sérieux. Chefs d'entreprise, dirigeants publics ou privés, hauts fonctionnaires, présidents d'association, hommes ou femmes politiques, nous mesurons bien que nos collaborateurs, en général, ont cessé de prendre ce que nous disons pour argent comptant. Ils ne pensent pas que nous mentons mais ils savent qu'obligés de parler, nous disons ce que nous pouvons, en annonçant des programmes et des actes dont chacun sait que nous n'avons sur eux qu'une bien faible maîtrise.

En outre, la mystique du progrès a perdu bien des thuriféraires. Un XX^e siècle qui aura permis à l'humanité d'atteindre des paroxysmes d'horreur, mais aussi d'inventer des techniques sophistiquées, de nouvelles pratiques sociales et des avancées économiques qui ne prouvent pas clairement qu'elles accroissent le bonheur des personnes ont peu à peu desserré les liens forts qui nous attachaient à « un avenir de progrès », un avenir désirable qui justifiait que l'on fasse des sacrifices aujourd'hui pour mériter demain un futur plus heureux. Désormais nous préférons nous investir dans une suite d'instantanés réussis, de moments présents, nous préférons mettre bout à bout des bonheurs immédiats, plutôt que d'attendre des lendemains hypothétiques où la chance aura peut-être tourné.

Là encore, l'impact de la Nouvelle Économie sur l'économie traditionnelle risque d'être considérable. S'y trouvent valorisés le « fun » (on est prêt à se défoncer dans son travail pour peu que ce soit drôle, excitant comme un jeu, et à cette condition), ce qui est « cool » ou « relax » (le port du jean et l'abandon de la cravate constituent plus qu'un symbole : c'est le refus fondamental d'une conception constipée de la vie professionnelle et des relations hiérarchiques), la « speed money » (on doit gagner rapidement beaucoup d'argent : c'est à la fois un signe social de dynamisme créatif et la meilleure façon

d'acquérir vite un maximum de liberté), l'« I.S. » ou « Innovative Spirit » (on est condamné dès que l'on ne dispose plus d'au moins une innovation d'avance et que l'on se contente d'imiter ou de reproduire), et surtout ce sentiment que les vieux (c'est-à-dire ceux qui ont plus de trente-cinq ans) sont définitivement dépassés par les nouvelles logiques de la société numérique, empêchés qu'ils sont d'y lire les bonnes opportunités en raison d'un conditionnement et de représentations mentales issus d'un monde qui s'éteint.

Il ne s'agit pas de sombrer dans un jeunisme béat et de considérer que ces nouvelles attitudes sont plus intelligentes que celles qui étaient les nôtres. Mais il serait surprenant que l'économie traditionnelle ne soit pas touchée par l'incidence de ces nouveaux comportements et que cela ne nous conduise pas à faire évoluer notre management. Quand le frère Samuel, l'un des meilleurs observateurs de la jeunesse d'aujourd'hui, nous rappelle que « pour nos enfants, nous ne sommes plus des références », il faut sans doute que nous nous préparions à tenir compte de ce fait nouveau pour savoir animer efficacement nos organisations quand ils les auront rejointes.

Manager des personnes qui s'intéressent plus au présent qu'à l'avenir, aux vacances qu'au travail, qui ont conscience de ce que les chefs n'en savent guère plus

qu'elles et que les décisions qu'ils prennent peuvent à tout moment être contredites pas des aléas sur lesquels ils n'ont pas prise ; manager des personnes que ne relie plus entre elles de grandes causes communes et qui pensent qu'il faut d'abord réussir à tirer soi-même son épingle du jeu ; manager des personnes qui sans nier la nécessité du travail lui préfèrent l'hédonisme d'une multiactivité vécue dans de multiples tribus (l'entreprise, somme toute, pouvant être l'une d'entre elles) ; manager des personnes qui sont devenues moins des citoyens co-créateurs de société que des consommateurs d'existence et qui, malheureux souvent de cet état de fait, ont adopté la dérision comme une seconde nature ; manager enfin des personnes dont les écarts générationnels induisent des écarts culturels infiniment difficiles à réduire, voilà qui peut justifier que la Nouvelle Excellence s'inspire des trois efforts suivants de ma « douzaine d'e ».

Chapitre VII



J'ai raconté à l'envi cette anecdote au point de passer pour un vieux rabâcheur auprès de ceux qui l'avaient déjà entendue une dizaine de fois. Mais comme elle a été pour moi mon « chemin de Damas », je lui reste fidèle et la place en exergue de ce chapitre sur l'écoute. Une fois encore. Une fois de trop ? La Nouvelle Économie en périme-t-elle l'intérêt ?

À l'époque, j'étais directeur général adjoint du groupe Lesieur, et au lieu de vendre des bouteilles d'huile, je me répandais sur les estrades et devant les micros pour promouvoir mon dernier bouquin, *l'Entreprise du troisième type*, écrit avec Georges Archier, et pour vanter les mille et un avantages du management participatif et de l'écoute des salariés.

Or, en ce temps, le siège social de Lesieur employait un factotum, un agent chargé d'exécuter toutes les petites besognes quotidiennes (recoller un bout de moquette, revisser une prise téléphonique, changer une ampoule, modifier la place d'un tableau...) qui permettent de conserver aux étages nobles l'apparence cossue, discrète, élégante et confortable qui sied aux locaux directoriaux. Dans la société depuis vingt ans, c'était un personnage falot, toujours vêtu de gris. Il arrivait le plus lentement possible quand on le demandait, effectuait le travail en grognant, partait sans dire au revoir. Vraiment une personne épanouie ! Entre nous, nous l'appelions *Boîte à clous*. Cela nous faisait rire, mais lui, qui le savait, s'en amusait moins.

Un jour qu'il nettoyait une tache qui déshonorait la superbe moquette tabac de mon bureau, je téléphonais, sans le voir, à un analyste financier qui me confiait l'intérêt que pourrait trouver notre groupe à racheter une petite société agroalimentaire bretonne, susceptible de compléter notre gamme de produits. Séduit, je lui demandais de me communiquer comment avait évolué durant les trois dernières années la marge brute d'autofinancement de cette entreprise pour que je puisse apprécier, en première intuition, son éventuelle valeur vénale. Comme je reposais le téléphone, *Boîte à clous* se retourna vers moi : « Mon-

sieur Sérieyx, vous avez bien raison, la marge brute d'autofinancement, c'est essentiel. » Abasourdi par de tels propos exprimés par un « exécutant », je l'invitais à s'asseoir en face de mon bureau afin de comprendre d'où lui venait sa science. Et je découvris que cet homme, qui depuis vingt ans exécutait chez nous de menues besognes, assurait depuis dix ans la mission de vice-président trésorier d'un grand club sportif polyvalent de la région parisienne, l'un des plus connus, et que, chaque week-end, il gérât des millions de francs, avec compétence et efficacité. Étonné qu'il ne m'ait jamais fait part de ce talent (cela faisait aussi partie de mes responsabilités d'être directeur des ressources humaines) et que riche d'une telle expertise il ait continué pendant dix ans à assurer chez nous des tâches très modestes, il répondit à ces deux questions, sans excès de fioritures : « Monsieur Sérieyx, d'abord vous ne m'avez jamais demandé qui j'étais et, ensuite, comme vous m'avez toujours pris pour un con, j'en fais pour le prix ! » Et je me suis rendu compte, en effet, que je ne l'avais jamais vu. Comme le monsieur Blot de Daninos, il était transparent ; mes yeux le traversaient et, quelle que soit la cordialité de façade de mes « bonjour, ça va ? » lancés de loin en loin dans les corridors ou les ascenseurs, il se savait « non vu ». Donc, quelle que fût la richesse de sa compétence, « il en faisait pour le prix ».

Quelque humiliante et inconfortable qu'ait pu être la situation de cet homme, qui pouvait se sentir injustement apprécié par ses employeurs, le groupe Lesieur à l'époque n'y a pas perdu grand-chose. Même s'il est dommage qu'en réduisant les personnes à ce qu'on en attend, on passe à côté de tout ce qu'elles pourraient donner, les conditions économiques d'alors permettaient aux entreprises de s'accommoder de tels gâchis de savoirs et d'intelligence.

Aujourd'hui, nouvelle économie, nouvelle donne. On ne peut plus gaspiller les capacités de contribution de chacun, alors que le *Knowledge management* devient la source même des performances publiques, privées, sanitaires, éducatives, etc. et le fondement même du développement durable.

Cela supposerait que l'on sache se parler, s'écouter, se regarder. C'est précisément le moment où on ne sait plus le faire, on ne veut plus le faire, on ne peut plus le faire. À la fois parce que nous n'avons plus confiance les uns dans les autres, que nous sommes tous obnubilés par notre propre cause, que nous pensons que le temps de l'écoute c'est du temps perdu, que nous ne savons plus nous parler simplement et en vérité, et, pire que tout, que le *Web* est un merveilleux outil pour ne pas se rencontrer vraiment.

C'est difficile d'écouter : c'est d'abord accepter de prendre du temps, ce temps qui nous fait déjà tellement défaut pour consommer plus et nous consumer plus. C'est aussi accepter de reconnaître que l'autre est plus que son apparence ou que le simple résumé instrumental auquel nous l'avons réduit et qui nous suffit pour ce que nous avons à en faire. Peut-être a-t-il quelque chose à nous apprendre sur lui ou sur nous. Combien d'entretiens d'embauche se mènent à sens unique ? Le recruteur ou le supérieur péroré sur le projet et les valeurs de l'entreprise, ses parts de marché, ses produits, ses résultats, précise le type de collaborateurs que la société recherche, indique les objectifs qui seraient éventuellement confiés au candidat s'il était embauché et lui laisse enfin quelques minutes, en bout de course, pour se déterminer dans le champ de plus en plus étroit de cet envahissant discours. Qu'a-t-on écouté de sa vérité, de ses rêves, de ses visions, de ses espérances, de tout ce que, bien plus que ses diplômes, décrit la réalité de son être, la richesse de ses sentiments, les dimensions de son potentiel ? Peut-être est-il difficile également d'écouter parce que la conscience de l'extrême fragilité de nos propres repères nous fait courir le risque de les voir mis en cause par l'autre et de perdre ainsi le peu de solidité personnelle qui nous reste.

Écouter l'autre c'est aussi souvent devoir lui répondre et, à cette occasion, devoir en dire un peu trop sur nous-même, mettre à nu nos peurs, nos faiblesses, nos lacunes, fragiliser nos positions de force, émousser notre mystère. Et pourtant René Char disait que le pont-levis est l'intelligence du château fort. À quoi servirait un château fort sans entrée ni sortie ?

L'écoute est plus nécessaire qu'avant. Les *knowledge workers*, ces compétences essentielles à nos entreprises et en pénurie sur le marché, ne resteront pas longtemps dans nos organisations s'ils ne s'y sentent, chacun individuellement, ni connus, ni reconnus, c'est-à-dire profondément écoutés. Le *Knowledge management* risque de demeurer un concept vide de sens s'il se contente d'agréger, même en réseau, même avec les intranets les plus sophistiqués, les seuls savoirs officiels repérés par les diplômes des nouveaux embauchés, dans les fiches de poste des titulaires et dans les programmes de formation supposés apporter à l'entreprise des connaissances complémentaires. Seule l'écoute individuelle peut permettre d'agréger à ce très modeste noyau dur tout ce qui fait la différence : la multiplicité des savoirs tacites, des compétences cachées, des expériences et des aptitudes acquises dans d'autres champs que l'entreprise.

L'écoute est plus nécessaire qu'avant parce qu'elle est la source même de l'innovation permanente, cœur de la Nouvelle Économie. Mais, on l'a vu, si l'écoute est plus nécessaire, elle est plus difficile, elle n'est pas dans l'air du temps. Il n'y a pas que le *minute manager* qui ait décrédibilisé le temps d'écoute : les médias ont leur part de responsabilités. Je me souviens de l'amertume d'Edgar Morin, jurant ses grands dieux qu'il n'irait plus à la télévision après qu'il eut dû subir en direct le sketch grotesque d'un présentateur ignorant, volatil et agressif qui lui disait : « Monsieur Morin, dites-nous ce qu'est la complexité, avec un maximum d'exemples, mais surtout pas de laïus, du concret, vous avez deux minutes. »

Bien sûr, je sens que je ne suis pas le mieux placé pour parler des modalités d'une bonne écoute tant j'ai du mal à écouter profondément l'autre et d'ailleurs, également, à parler profondément de moi.

John Sculley, qui fut en son temps un grand patron de Apple, disait qu'il n'en était pas le *Chief Executif Officer*, mais le *Chief Listener Officer*, l'écouteur chef ; et pour ce faire, il se ménageait sur son agenda des temps d'écoute soit pour écouter longuement, dans son bureau, un collaborateur, soit pour les écouter par petits groupes à l'occasion de petits-déjeuners ou de *lunches*, soit en pratiquant systématiquement à travers les bureaux le *management*

by wandering around, le management par déambulation. Déjà à l'époque, il soulignait que cette écoute était difficile. Elle supposait beaucoup d'attention portée à la personne, un effort réel pour décrypter à travers ses non-dits, ses attitudes, son regard, sa gestuelle, ses plaisanteries, ce qu'elle essayait véritablement de dire, parfois à contre-pied de ses propos formels.

Aujourd'hui, en outre, dans le climat ambiant du « chacun pour soi » et de la dérision, il est très malaisé de faire percevoir que cette écoute est sincère et non manipulatoire. Il faut noter aussi que l'écoute est d'autant plus féconde, d'autant mieux acceptée de part et d'autre, qu'elle se situe dans un milieu où elle semble pouvoir servir à quelque chose, où ses retombées ont quelques chances d'être suivies d'effets. Ainsi, j'ai pu mesurer que dans le monde bureaucratique de l'administration où elle ne peut pas passer pour plus qu'elle n'est, c'est-à-dire pour l'effort estimable de vouloir lubrifier les rapports humains, mais en aucun cas pour une approche individuelle essentielle visant à multiplier l'intelligence et l'efficacité collectives, la démarche d'écoute trouve très vite ses limites ; et d'ailleurs, souvent, celui qui s'y livre le fait à ses risques et périls, tant la Commission paritaire pourrait aisément prétendre qu'il y a eu changement de qualification entraînant un changement de classification justi-

fiant un changement de rémunération. Mais il s'agit là d'un monde tellement archaïque dont il ne faut peut-être plus trop s'occuper, tant il a souvent manifesté qu'il n'écoutait rien et qu'il ne voulait pas se changer lui-même. Pour avoir – presque toujours – bénévolement consacré beaucoup de mon temps (deux ans comme conseiller du ministre de la Fonction publique, neuf ans à la présidence de l'Institut régional d'administration de Lille, cinq ans à la Commission nationale de modernisation des services publics, deux ans comme président de la Commission du Plan sur les projets de service public, deux ans comme coordinateur du séminaire social de l'E.N.A. et comme maître de conférences à la modernisation de l'action publique), je suis définitivement convaincu que l'État ne se réformera pas, parce qu'il n'accepte que les changements indolores et qu'à force de ne rien écouter des leçons du dehors, tant il est convaincu de son extrême légitimité et de sa parfaite excellence, de tels changements, pour avoir été trop longtemps différés, ne pourront plus se réaliser sans souffrances. Ils feront mal et seront arrachés – aux deux bouts de l'omelette – par une Europe de plus en plus intervenante et par des régions de plus en plus autonomes.

Décidément, dans ce monde en mutation profonde, malheur à qui n'écoute pas.

Favoriser le « management des savoirs »

L'écoute

*Toi, qui es-tu visage clos ?
Et toi regard au grand sourire ?
Et toi qui ne sais rien me dire ?
Et toi qui me dis trop de mots ?*

*Je pourrais passer désinvolte,
Indifférent à vos secrets ;
D'ailleurs je suis pressé, je vais
À mon usine, à ma récolte.*

*Mais si je sais rester plus tard,
Prendre du temps pour qu'on s'écoute,
Je risque de trouver la route
Qui mène aux merveilleux hasards.*

* * *

Chapitre VIII



Dans un pays qui mérite l'aphorisme d'Alphonse Allais : « En France, ce n'est pas le tout d'être heureux, encore faut-il que les autres ne le soient pas », assurer l'équité n'est pas chose facile. Et pourtant, dans la société nouvelle qui survient, chacun sera plus sensible qu'avant au juste retour qu'il recevra de sa contribution. Cette société nouvelle, c'est celle de l'économie quaternaire. Après l'économie primaire, celle du travail de la terre et de l'extraction de ses matières premières ; après l'économie secondaire, celle de la transformation ; après l'économie tertiaire, celle des services, voici venue l'économie quaternaire, celle de la création continue de valeur par intelligence collective ajoutée, mise en réseau des savoirs et des informations, production permanente d'innovation. Dans cette économie-là, on mesure combien le contrat

salarial, les grilles de rémunérations, les augmentations indiciaires et les grilles Parodi ont quelque chose d'archaïque et de franchement ridicule. C'est la *Guerre des étoiles* avec des arquebuses. Si la valeur de capitalisation boursière de Microsoft était estimée, avant la conclusion de son procès, à 479 milliards de dollars alors que sa valeur comptable n'excédait pas 6 % de cette somme, c'est bien que l'on estimait que son « troisième actif » (pour reprendre l'expression de Jacques Chaize), c'est-à-dire l'intelligence conjugquée, engagée et interactive de ses collaborateurs, représentait un potentiel permanent de création de valeur et d'innovation de 445 milliards de dollars. Dès lors ce n'était plus la simple exécution du travail qu'ils avaient produit qu'il s'agissait de rétribuer ; même en y ajoutant la légitime mais modeste prime de participation et d'intéressement aux résultats collectifs, on se trouvait loin du compte. Dans cette économie quaternaire c'est moins l'importance de la contribution passée qu'il s'agit de reconnaître, ce sont bien plus les efforts individuels et collectifs consentis par tous et chacun pour accroître la crédibilité de l'organisation à produire à l'avenir des services toujours plus innovants, satisfaisant toujours mieux les bénéficiaires existants et potentiels, pour toujours moins cher et avec des effets de levier, de connexion (de « connectique » dirait Jean-Pierre Guillon,

le Président d'Entreprise et Cités) dans un nombre toujours plus grand de champs d'activité différents.

L'Institut de la Reconnaissance (au sens du mot américain *reward*) a mis en évidence, lors de ses récentes assises à Rouen, ce paradoxe ou plutôt cette nouvelle émergence complexe : on attendra moins demain d'un bon « système de *reward* » qu'il reconnaisse la contribution à la performance passée que la mise sous tension, en synergie et en réseau de toutes les compétences et de toutes les énergies pour créer un cerveau collectif riche de performances futures incomparablement supérieures.

Dès lors, si le rustique contrat de travail de l'organisation en pyramide (échange du temps de travail contre un salaire) ne posait guère de problèmes dans sa conception et n'exigeait, pour son évolution, que les bonnes vieilles négociations entre partenaires sociaux, nous voici dorénavant sur un terrain quasi vierge ou même les *stock-options* ne constituent qu'une petite ébauche de réponse. Si l'on apporte du temps à son entreprise ou à son administration, on est déjà « regardant » sur le salaire qu'on touche. Mais si, par les remises en cause organisationnelles que l'on propose, que l'on suscite, voire que l'on facilite en les acceptant sans réticences, on crée des synergies nouvelles entre métiers de l'entreprise, entre acteurs internes et externes (fournisseurs, clients...); si,

pour reprendre l'expression de Jacques Lesourne, on favorise la fertilisation de technologies sèves (le fond de sauce technique de l'entreprise) par des technologies pollens (en particulier les NTIC); si par tous ces apports on contribue à transmuter l'organisation pour mettre son entreprise en état d'innovation permanente, alors on devient en quelque sorte copropriétaire de son futur et l'on sera de plus en plus attentif à la façon dont sera rémunérée cette contribution au « troisième actif », qui devra naturellement être plus importante que la simple part salariale qui ne correspond, après tout, qu'à un simple contrat de louage.

Dans une société du chacun pour soi, où tout contributeur attend jalousement son dû, ne comptons pas voir surgir durablement des « troisièmes actifs » mirobolants (alors que dans la compétition future ils seront le meilleur gage de pérennité) si ceux qui auront le sentiment d'avoir contribué à leur production ne s'en sentent pas équitablement récompensés.

En ce domaine, il faudra certainement innover, mais on peut déjà éviter trois erreurs et s'inspirer de trois conseils.

La première erreur, bien sûr, c'est de nier le problème. Je l'appellerais *l'approche Force Ouvrière* : « Arrêtez vos salades et filez-nous du blé ! » J'avais découvert chez cer-

tains membres de la section du Travail au Conseil économique et social où je siégeais une curieuse aberration mentale : « Si l'on sait nier suffisamment longtemps les changements du monde, celui-ci retrouvera ses équilibres d'hier. En fait, les changements du monde, c'est en les observant qu'on les crée. Cessons d'en parler et reviendra le *statu quo* où l'on retrouvera des C.D.I. pour tout le monde, payés sur les mêmes critères salariaux qu'hier. Et tout le reste, c'est des embrouilles patronales pour bloquer les augmentations et fabriquer de la flexibilité. » Vu la vitesse à laquelle la Nouvelle Économie se développe et apporte sa propre contagion à l'économie traditionnelle, le syndrome F.O., cette sorte d'obscurantisme du militantisme syndical d'avant-hier, n'en a manifestement plus pour de longues années de vie, sauf dans l'administration bien sûr – mais, précisément, l'archaïsme de l'un explique l'immobilisme de l'autre.

Autre erreur plus pernicieuse – et souvent source de ce que l'on appelle le malaise des cadres – c'est d'encourager les collaborateurs à travailler comme demain (transversalisation du fonctionnement, mise en synergie des métiers, mise en réseau des informations, génération permanente d'innovations modestes dans tous les points de l'entreprise...) et de continuer à les « récompenser » comme hier. Rien de plus démotivant que de se voir récla-

mer, à temps et à contretemps, une transformation de ses pratiques managériales (« dorénavant, vous devez travailler en réseau ! ») et de constater qu'on vous applique les critères d'évaluation des performances qui prévalaient au temps du management en pyramide. Ayant participé à l'action de Michel Rocard, alors Premier ministre, et à l'opération *Renouveau du service public* qu'il avait lancée avec courage dans l'administration, j'avais pu constater que nombre de hauts fonctionnaires qui s'étaient investis avec enthousiasme dans la mise en place de *projets de service* au sein de leurs propres administrations avaient souvent payé cher leur audace, tant il leur était reproché de s'être mis en infraction avec telle ou telle procédure, ou d'avoir contourné tels ou tels règlements peu compatibles avec l'innovation recommandée par le Premier ministre. Par nature, l'innovation dérange la conformité. Et si l'on demande l'innovation et que l'on récompense la conformité, on crée toutes les conditions pour que le système demeure immobile. Toute organisation finit par avoir le destin de son système de récompense.

Troisième erreur, aussi dangereuse que la précédente, celle qui, sous couvert d'équité, promeut l'égalitarisme. Elle consiste à récompenser de la même manière ceux qui contribuent activement au développement du « troisième actif », en s'efforçant de mettre des intelligences, des

compétences et des savoirs en synergie, et ceux qui se contentent, pépères, d'exécuter leur travail quotidien. L'écart entre le système de récompense des uns et celui des autres doit être suffisamment considérable pour qu'il ne demeure aucune ambiguïté. S'il convient, bien sûr, que le travail quotidien soit convenablement exécuté dans l'entreprise, c'est le développement permanent du « troisième actif » qui devient le gage stratégique de sa pérennité. Ceux qui à tout niveau, tout en assumant leur activité de chaque jour, y contribuent, doivent être largement plus récompensés que les autres. C'est une question d'équité.

Quelques conseils peuvent également guider ceux qui souhaitent mettre en place des systèmes de reconnaissance équitables.

Il faut d'abord savoir pratiquer une *clarté compréhensive*. Toute performance individuelle ou collective doit être appréciée par rapport à la contribution – proche ou lointaine –, à la marche vers « l'étoile » (cf. chapitre 6). Dès lors le système de reconnaissance, pour être équitable, doit mettre en œuvre ces trois pratiques excellemment décrites par Hubert Landier¹⁸ : « Faire preuve de fermeté face à ceux qui ne veulent rien entendre, qu'il s'agisse d'employés installés dans leur rente de situation, de syndicalistes démagogues ou de cadres décidés à traî-

18. *Management et Conjoncture Sociale*, 27 mars 2000.

ner des pieds. Miser sur ceux qui y croient, qui font preuve de curiosité, qui s'intéressent aux choses nouvelles, qui n'ont pas peur du changement, qui veulent apprendre et progresser, parier sur leur capacité d'initiative. Et, surtout, préserver la dignité de ceux dont le monde est en train de s'écrouler. Ils n'ont pas fauté. Ce n'étaient pas des incompetents. Leur refus de sombrer ne s'explique pas par une quelconque mauvaise volonté mais par leur attachement à des valeurs sur lesquelles ils ont construit leur vie professionnelle, leur vie d'homme ou de femme. Dans ce champ de ruines qu'est désormais leur existence, il va falloir qu'ils se reconstruisent. Peut-être faut-il les bousculer mais, plus encore, il convient d'être attentif à leur égard afin de les y aider. »

Il faut savoir pratiquer une *diversité attractive*. Bien sûr, salaire, épargne salariale, participation, intéressement, actionnariat des salariés, *stock options* et toutes les suggestions financières qu'évoque l'excellent rapport Foucauld-Balligand¹⁹ sont de nature à nourrir un système de reconnaissance équitable et mobilisateur. Mais n'oublions pas que la somme des autres éléments de récompense a au moins un poids équivalent. On peut citer, d'une façon non exhaustive : la qualité d'accès au lieu de travail, la qualité

19. Rapport Foucauld-Balligand – Commissariat au Plan, La Documentation française, 1999.

du cadre de travail, la qualité du climat de travail, la chance de pouvoir participer à de beaux défis et parfois aux décisions, la possibilité d'enrichir ses compétences, d'en diversifier la palette, la liberté d'usage de son temps en particulier pour pouvoir partager les tâches familiales, la facilité d'accès à l'information et la pratique des techniques de la communication et de l'information les plus avancées, la possibilité de voyager et jusqu'à l'accès à ces récompenses un peu dérisoires que constituent les voitures de fonction. Il faut avoir vu – ce qui est mon cas, à la *Délégation interministérielle à l'insertion des jeunes* – les batailles de chiffonniers, quoique surnoises, que se livraient de hauts fonctionnaires, aux allures extérieures parfaitement respectables au demeurant, pour obtenir que l'on remplace leur *Xantia* par une *Safrane*, pour mesurer combien un adulte, même sorti du Conseil d'État, n'en demeure pas moins un enfant mal grandi.

Demain, la meilleure manière de conserver dans son entreprise un *knowledge worker* ou travailleur du savoir, sera sans doute de faire en sorte qu'il puisse acquérir la conviction qu'en restant dans la firme il développera mieux son expertise que s'il partait et que, ce faisant, il ne cessera d'accroître son attractivité sur le marché du travail et donc son autonomie et sa « manœuvrabilité » face aux évolutions de l'avenir. Le système de reconnaissance, s'il

veut être équitable, c'est-à-dire tenir un juste équilibre entre la contribution et les attentes de chacun, compte tenu des arbitrages et des *trade off* qui ont été consentis pour les autres, eux-mêmes différents dans leurs contributions comme dans leurs attentes, devra porter une attention particulière à cette catégorie de collaborateurs stratégiques pour l'entreprise : les *knowledge workers*.

Enfin, en amont de la mise en œuvre d'un système de reconnaissance équitable, il faut veiller – lors des recrutements comme lors des promotions ou des affectations à des postes de responsabilités sur d'autres collaborateurs – à ne jamais recruter ni nommer des hommes et des femmes de mépris. Les collaborateurs, les jeunes en particulier, ne supportent plus ces ridicules hérités des deux siècles derniers qui conduisent chaque responsable situé en position hiérarchique supérieure à penser que cela lui confère également une supériorité sociale. Dorénavant, et quel que soit l'écart générationnel, il faut s'attendre si l'on tutoie un collaborateur ou qu'on l'appelle par son prénom à se voir immédiatement tutoyé et appelé par son prénom. La supériorité hiérarchique est parfaitement admise, pour peu qu'elle s'appuie sur la double compétence technique et managériale, mais elle ne peut s'exercer que dans un climat d'égalité sociale. C'est d'ailleurs le meilleur gage du maintien d'un minimum de respect

entre les acteurs. Qui ne veut pas être tutoyé n'a qu'à se dispenser de le faire lui-même.

Dans un monde où l'on aura besoin de toutes les intelligences engagées, l'équité supposera que soient récompensés d'une façon privilégiée ceux qui, à tout niveau, permettent à l'entreprise de pénétrer dans l'ère quaternaire, celle qui vient, sans que soient oubliés pour autant (le salaire est fait pour cela) les collaborateurs qui se contentent, dans leur travail, de reproduire les pratiques du passé et assurent les performances au présent.

S'attacher les acteurs du futur

L'équité

*Le trébuchet de l'équité
N'est pas si juste qu'on le pense
Car le futur, sur la balance,
Pèse plus lourd que le passé.*

*C'est vrai, tu as bien travaillé
Et tu auras ta récompense
Mais ce sont de nouvelles danses
Que demain il faudra danser.*

*Si tu veux plus d'or, de lauriers,
Il faudra que tes pas s'élancent
Sur d'autres airs, d'autres cadences,
D'autres ballets à inventer.*

* * *

Chapitre IX



Comme dirait ma concierge, « les bras m'en sont tombés des mains ». Je regardais sur LCI un débat entre professeurs de lycées et de collèges et syndicalistes du monde de l'enseignement. C'était pendant les grandes manifestations protestataires de la mi-mars 2000, et tous ceux qui participaient à l'émission dévoraient gloutonnement de l'Allègre avec un appétit que rien ne semblait pouvoir rassasier. Et tout à coup, l'un des enseignants syndicalistes, portant avec aisance un élégant débraillé, une barbe fournie, un catogan pléthorique et un anneau dans l'oreille, eut le cri du cœur : « Nous sommes là pour instruire, c'est-à-dire transmettre le savoir aux jeunes, nous ne sommes pas là pour les éduquer ! » Par là même, il niait le nom de sa maison-mère, l'Éducation nationale. Impossible de lui jeter la pierre : la démocratisation de

l'enseignement n'a pas été accompagnée d'une démocratisation de l'éducation. Et en multipliant les têtes trop et mal pleines, on a omis de prévoir ce qui également les rendrait bien faites.

Professeur d'université pendant trois ans, au début des années 90, j'ai pu évaluer ce phénomène chez de nombreux étudiants : des îlots de savoir dans des océans d'ignorance, une difficulté considérable à relier ces savoirs, à structurer des arguments, à hiérarchiser des informations, à construire un plan, à prioriser des recherches, à écrire et à expliciter un point de vue personnel cohérent, et, plus prosaïquement, à arriver à l'heure, à respecter les interventions de leurs camarades, à formuler des questions claires... Têtes mal pleines, têtes mal faites, têtes mal éduquées. Et pourtant, délégué interministériel à l'insertion des jeunes, j'ai pu mesurer l'extrême qualité personnelle de ceux qui avaient été ainsi si mal préparés à la vie.

Chacun connaît aujourd'hui la définition de l'éducation donnée par Albert Jacquart, comme par jeu de mot. Selon lui, éduquer viendrait de *educare* (nourrir, transmettre) et *exducere* (conduire l'autre en dehors de mes chemins). Autrement dit, il s'agirait, par des pédagogies adaptées et très diversifiées – nous ne sommes pas seuls à être tous des « dissemblables », nos intelligences et nos

processus d'acquisition des connaissances le sont également, et ceux qui ricanent sur la « pédagogie » sont de pauvres hères bien à plaindre –, de transmettre des savoirs, un patrimoine de connaissances dont nous ne sommes pas propriétaires, tant ce sont surtout nos prédécesseurs qui l'ont constitué (c'est l'*educare*). Il s'agirait aussi d'apprendre à l'autre à trouver son propre chemin, à prendre son propre envol, à gagner son autonomie, sa liberté, afin qu'il puisse définir ses propres conduites (c'est l'*exducere*). Encore faut-il lui apprendre les normes, les codes, les us et coutumes, les pratiques sociales, les outils intellectuels habituellement reconnus pour qu'il puisse choisir de les adopter ou de les transgresser, de les enrichir ou de s'en affranchir, bref, qu'il puisse se construire un système de valeurs pour se situer par rapport à un monde extérieur dont il faudrait au minimum qu'on le lui ait décrit et qu'on lui ait permis de le rencontrer. Or, force est de constater que le *exducere* ne semble plus faire partie de la fiche de poste d'un nombre important d'enseignants.

Il reviendra donc souvent au manager de dépasser le simple *educare*, la simple transmission des savoirs et savoir-faire indispensables à la tenue d'un poste, à l'insertion dans un processus de production. Il lui faudra aussi l'aider, avec doigté et persévérance, à trouver sa

propre autonomie, à se révéler à lui-même ses propres forces, à prendre confiance dans ses propres capacités créatrices, à l'*exducere*. C'est naturellement l'intérêt de l'entreprise que de pouvoir bénéficier de collaborateurs « déformatés », déconditionnés, capables d'une pensée libre et donc prêts à participer au *knowledge management* collectif, à l'enrichissement de son « troisième actif ».

Il est une approche particulièrement porteuse d'*exducere*, c'est celle de l'entreprise apprenante²⁰, ou plutôt de l'organisation apprenante. Celle-ci est, par nature, une organisation éduquante. À la fois, elle transmet et elle libère, elle enseigne et elle autonomise, elle apprend à « faire comme il faut » mais aussi elle développe la faculté d'innover. Cette notion d'organisation apprenante repose sur deux constats.

Premier constat : une organisation en produisant ce qui la justifie (des robinets, des nuits d'hôtel, des messes dites, des dents soignées, des matches perdus ou gagnés...) se « produit » elle-même différente. Renault chaque soir a non seulement produit un certain nombre de voitures mais, ce faisant, cette entreprise s'est en même temps « produite » différente. Les équipes ont appris ou désappris, le lien hiérarchique s'est fortifié ou distendu, la capacité de chacun et l'efficacité collective se sont amé-

20. Cette notion a déjà été évoquée au chapitre 5 (*Ensemble*).

liorées ou se sont dégradées, l'aptitude à relever des défis plus ambitieux s'est accrue ou a diminué, etc. Second constat : cette récursion (ou retour de la cause sur elle-même qui en produisant un effet transforme la cause) doit absolument être positive. L'environnement des entreprises devient à ce point évolutif, imprédictible, concurrentiel, dangereux, sans cesse changeant, que celles-ci doivent concevoir et mettre en œuvre des façons de produire telles que ces processus soient « apprenants », c'est-à-dire améliorent sans cesse leur capacité à affronter des situations neuves, plus complexes, moins prévues. Les apports ponctuels de la formation ne sont plus à la hauteur des enjeux de l'entreprise quand celle-ci doit faire face à l'évolution permanente et aux ruptures brutales de son environnement. C'est sa façon même de fonctionner chaque jour qui doit développer, en son sein, les capacités individuelles et collectives de répondre à ces virages, ces chocs, ces mutations. Le mode de fonctionnement des entreprises d'hier était anthropophage et produisait de la récursion négative. De Taylor à la direction par objectif en passant par Fayol, le grand horloger qui avait conçu l'organisation mécanicienne de l'entreprise réduisait chacun aux tâches qu'on attendait de lui, produisant ainsi d'années en années des êtres de plus en plus rétrécis au lavage, des équipes de plus en plus « routinisées », une

inaptitude croissante de l'ensemble à affronter des changements rapides. L'entreprise de demain s'efforce d'ores et déjà d'être anthropogène, de concevoir ses modes de fonctionnement quotidiens de telle sorte qu'ils produisent une récursion positive, que les personnes et les équipes dans l'action opérationnelle de chaque jour développent leur potentialité et leur vitalité, et deviennent toujours plus capables, en relevant quotidiennement des défis plus complexes, d'affronter à l'avenir des situations plus évolutives.

Ce faisant, les organisations réussissent un coup double : non seulement elles permettent à leurs équipes d'affronter toujours mieux des futurs incertains, mais aussi, et surtout, elles favorisent l'*exducere* de chaque collaborateur en l'amenant sans cesse à développer son potentiel (on utiliserait aujourd'hui le vilain mot d'« employabilité »), sa capacité d'autonomie mais aussi d'investissement collectif, son aptitude à l'innovation ou, comme on dit dans la marine, sa « manœuvrabilité », sa faculté de demeurer le plus libre possible dans un environnement aux contraintes multiples.

En fait le viatique éducatif que peut apporter l'entreprise à chacun via une organisation apprenante est bien modeste mais très utile. Il s'agit de la mobilité, de l'expertise à vivre en réseau, de la rigueur.

La mobilité d'abord. Elle est indispensable par temps capricieux, sur un marché du travail à géométrie variable et qui, dans certains secteurs d'activité, risque d'être biodégradable.

De quel type de mobilité s'agit-il? De la mobilité intellectuelle, en premier lieu. Dans la vie professionnelle, cela veut dire être capable sans cesse de continuer à apprendre, de savoir s'informer, de savoir conjuguer autonomie de jugement et accueil de la pensée des autres, travail personnel et travail collectif, ce que l'on a appris dans un champ et ce qu'on a découvert dans un autre en établissant le plus de ponts possibles entre des domaines de connaissances apparemment séparés. Autre mobilité nécessaire pour affronter demain un monde du travail plus bigarré : la mobilité professionnelle. Celle-ci aussi, l'entreprise apprenante peut contribuer à l'éduquer. Cette mobilité-là doit non seulement nous apprendre à prendre des risques, mais aussi permettre de nous adapter à des métiers et à des environnements nouveaux, et surtout de conjuguer avec aisance une suite de situations diversifiées : contrats de diverses durées, activité indépendante, formation, voire création d'entreprise ou enseignement.

Autre cœur du viatique éducatif, que l'entreprise apprenante peut apporter, l'aptitude à vivre en réseau. À l'époque de la révolution de l'information, celui qui ne

saura ni constituer ni entretenir son réseau d'amis, de complémentaires, d'alliés, d'informateurs, ni s'insérer dans des réseaux de compétences pour y œuvrer en coopération, sera rapidement un homme professionnellement condamné. Dans les années 1950, Jean Fourastié disait qu'un prolétaire, c'était quelqu'un qui n'avait pas de réserves. Dans notre nouveau siècle, ce sera un homme qui n'a pas de réseaux ; à la fois parce que dorénavant le réseau sera le mode de fonctionnement privilégié de l'entreprise et parce qu'en environnement économiquement incertain, socialement évolutif et professionnellement mouvant, on est mieux assuré contre les chocs de la vie en général et de l'emploi en particulier quand on fait partie de réseaux. En ce domaine, une situation particulièrement éducative de l'entreprise apprenante, c'est le projet. C'est dans la conduite de projets que l'on découvre l'importance de comportements solidaires et que la réussite du projet dépend de la capacité à œuvrer réellement ensemble. Tout ce qui sépare, freine, ralentit, bloque des relations simples, souples et rapides entre les nœuds du réseau, c'est-à-dire entre les personnes qui les composent, doit être éliminé d'urgence. C'est l'occasion de privilégier tous ceux qui favorisent l'interactivité et accélèrent la circulation de l'information et la multiplication des contributions, et d'éliminer gaiement leurs contraires,

ceux qui donnent à la pyramide toutes ses pesanteurs mortelles, les courtisans, les « clones » du patron, les conformes, les tueurs d'innovation, les frileux, les « vous n'êtes pas là pour penser mais pour faire ce que je vous dis », les Harpagon de l'information, les « ne me demandez pas pourquoi, ce sont les ordres » ou les « je n'ai pas le temps de vous voir, je suis trop occupé ».

Autre élément du viatique éducatif que peut apporter l'entreprise apprenante, c'est la rigueur. La rigueur des méthodes dans l'action, certes on le sait et le chapitre 10 l'évoquera, passe par l'acquisition, l'intégration au plus profond de ses processus intellectuels d'approches simples qui curieusement semblent presque toujours être absents de certaines organisations, en particulier associatives ou publiques, ce qui rend leur travail collectif souvent chaotique et inefficace ; mais elle passe surtout par la rigueur du sens. Comme le dit Edgar Morin²¹, dorénavant « nous sommes condamnés à la pensée incertaine, à une pensée criblée de trous, à une pensée qui n'a aucun fondement absolu de certitudes ». Dans ce monde nouveau, les organisations sont, elles, condamnées à rasseoir, sans cesse, une légitimité qu'aucun principe rationnel, scientifique ou moral ne leur garantit plus, à mener la quête continue d'un sens toujours remis en cause. Dans

21. Entretien avec Sylviane Tramier, *le Devoir*, Montréal, 21 avril 1991.

de telles organisations, au sein d'un monde éclaté et sans repères, chacun est obligé d'apprendre à reclarifier son Nord, à réfléchir à sa propre boussole, à préciser son propre projet.

Educare, exducere... n'oublions pas que les femmes et les hommes qui viennent rejoindre nos organisations, de même que ceux qui s'y trouvent déjà, ont perdu bien des repères : obsolescence de savoirs, disparition de métiers, surgissement de nouvelles activités, de nouvelles formes d'entreprises, de nouvelles pratiques managériales. Ils ont besoin à la fois qu'on leur enseigne ces novations, mais aussi qu'on les libère de nous-mêmes pour qu'ils puissent, avec ces novations, innover à leur tour pour inventer l'avenir dans lequel ils vivront.

Transmettre et libérer

Éducation

*« – Mon fils, voici mon casque, prends
Fusil et bandes molletières,
Fais comme moi à la dernière
Et va tuer plein d'Allemands !*

*– Mais papa, c'est fini la guerre
Et il n'y a plus de uhlan.
– Je n'ai rien d'autre, mon enfant,
Alors que vas-tu donc en faire ?*

*– Ton fusil, c'est pour les faisans,
Tes bandes pour ma cartouchière,
Ton casque sera ma soupière
Je cuirai mon gibier dedans. »*

* * *

IV

La Nouvelle Excellence
dans l'action

Pourquoi est-il plus délicat aujourd'hui de manager l'action ? Parce qu'il est plus difficile de conduire dans le brouillard que par beau temps. Les causes du brouillard sont triples.

Si le paysage politique est devenu plus clair depuis la chute du mur de Berlin, le paysage économique apparaît, quant à lui, volatil, changeant, peu lisible. Il s'agit d'un séisme. La course à la taille (avec ces gigantesques fusions, acquisitions, rapprochements dont la constitution ne cesse de s'accélérer depuis deux ans), la mutation de l'entreprise-bloc en entreprise éclatée²² (avec ces concentrations sur les cœurs de compétences, ces externalisations massives de fonctions hier intégrées, cet appel croissant à des ressources humaines extérieures et flexibles), la modification brutale des critères de bonne gestion (due à l'irruption massive, dans le capital de nombreux grands don-

22. Cf. chapitre 4 (*Enthousiasme*).

neurs d'ordre, de capitaux anglo-saxons aux exigences de *return* largement supérieures à nos habitudes), la violente et soudaine percée de la Nouvelle Économie (à la croissance spectaculaire, au destin ambigu mais qui percute de plein fouet les certitudes et les pratiques de l'économie traditionnelle, et qui contraint celle-ci à modifier en urgence ses processus, ses façons d'être et son organisation), toutes ces évolutions, en se conjuguant, en se télescopant, composent un paysage où se sont déplacées toutes les lignes. Et tout cela n'affecte pas que les grandes entreprises, les grands donneurs d'ordre, mais, par voie de ricochet, les plus modestes fournisseurs et sous-traitants, y compris le monde des très petites entreprises et de l'artisanat. Dans ce gigantesque et permanent bouleversement, agir, c'est-à-dire choisir, décider, investir, mettre en œuvre, devient terriblement délicat car on sait d'avance que, comme dans toute situation complexe, vivante, évolutive, la décision que l'on prend n'a que peu de chances de produire les résultats qu'on en attend. Quand Renault l'avait fait, le choix de bâtir l'usine belge de Vilvorde était intelligent; trois ans plus tard, les mutations multiples et aléatoires de l'environnement l'avaient rendu inadéquat, intenable, injustifiable.

Manager l'action devient également plus complexe du fait de l'avènement accéléré de ce que l'un des pères de

notre modernisation informatique, André Danzin, nomme « l'infostructure ». Celle-ci précipite les mutations dans la plupart des activités et dans les relations humaines. « Le monde se dote d'une infostructure où domine la circulation de l'information, les données, les programmes, les multimédias. Observer ce phénomène, dont le développement prodigieux de l'Internet et de ses applications offre une démonstration stupéfiante, appelle irrésistiblement l'image d'une phase particulièrement active de l'évolution biologique, cette phase au cours de laquelle la croissance du cerveau et du système nerveux envahit l'organisation des vertébrés supérieurs en voie de conduire à l'homme. »²³ Et Joël de Rosnay nous annonçait, dès le début des années 1990, ce qui aujourd'hui se réalise sous nos yeux : l'avènement d'une société nouvelle marquée par la dématérialisation (le virtuel), la délocalisation (de nos relations grâce à la multiplication de nos « objets nomades », téléphones cellulaires, ordinateurs portables...), la désynchronisation (de nos rapports interactifs grâce aux *e-mails*, forums...) créant de nouveaux privilégiés et de nouveaux exclus. On l'a déjà cité : la simple création par General Motors, Ford et DaimlerChrysler d'un portail permettant un accès direct à leurs fournisseurs et à leurs clients bouleverse non seulement toutes les chaînes de sous-traitance mais aussi le

23. Danzin, André : C.A.A., 16 octobre 1995.

monde déjà hyperconcurrentiel et mouvant des équipementiers automobiles. Quelles que soient leurs compétences, ceux qui n'ont pas accès au portail se trouvent rejetés dans les ténèbres extérieures. Manager l'action dans un monde où, à tout moment, peuvent se produire de pareilles ruptures semble parfois relever de l'art divinatoire.

Troisième constituant du brouillard ambiant, l'extrême multiplication autour de l'entreprise de pouvoirs aux exigences toujours accrues et souvent contradictoires qui risquent de rendre toute décision prise et toute action mise en œuvre susceptibles d'être contestées par au moins l'un de ces pouvoirs.

Robert Rochefort a déjà décrit le rôle accru du « consommateur », de plus en plus influent, contraignant, informé et qui exige, avec des prix toujours plus bas, non seulement du zéro défaut mais aussi, comme l'ont montré de récents événements, du zéro risque et, le risque une fois apparu, du zéro langue de bois.

Les hyperconcentrations dans la grande distribution font peser sur toute la filière en amont des contraintes qui d'ores et déjà, dans certains secteurs, se révèlent être aux limites de l'insupportable.

La confrontation intercontinentale des macro-intérêts illustrée par l'affaire des O.G.M. (mais il ne s'agit que d'un cas parmi cent autres) produit des effets de rétorsion

aux conséquences à la fois imprévisibles et redoutables pour des secteurs entiers de l'économie.

L'évolution des réglementations et des normes peut produire ici ou là des effets similaires et souvent inattendus.

L'irruption croissante des fonds de pension et des fonds communs de placement qui exigent des retours sur capitaux employés très élevés oblige à privilégier le court terme et rend plus délicats les choix d'investissement à long terme et, en tout cas, limite, via la *corporate governance* (le gouvernement d'entreprise), la liberté de manœuvre stratégique des dirigeants.

La sophistication croissante du droit du travail, et en particulier l'imposition autoritaire des trente-cinq heures à toutes les entreprises de plus de vingt salariés, ajoute une autre dimension de complexité dans la prise de toute décision industrielle.

La vigilance accrue des juges, à la suite de divers scandales économico-politiques, conduit les dirigeants d'entreprise à vivre sous la menace permanente d'une mise en examen pour des délits qu'ils auraient commis ou laisser commettre de bonne foi tant il est impossible de connaître dans leur singularité chacun des huit mille textes de loi, des quatre-vingt-cinq mille décrets d'application et des vingt-deux mille règlements communautaires qui régissent notre pays.

La dictature de l'éphémère, l'effet loupe sur l'anecdote, le goût de l'instant à chaud, tout ce que la plupart des spectateurs ou des auditeurs et des lecteurs attendent des médias – des sensations, du sensationnel –, tout cela pèse de plus en plus sur les épaules des décideurs, en particulier des dirigeants d'entreprise qui peuvent toujours craindre qu'un effet négatif induit et apparemment peu prévisible d'une de leurs décisions attire vers eux les projecteurs et les micros, et abîme durablement l'image de leur société.

L'influence croissante de toutes les formes d'écologie et la conscience accrue d'une coresponsabilité de tous dans la protection de la planète obligent les dirigeants à intégrer dans leurs décisions tous les « effets de sillages » qu'elles seraient susceptibles d'avoir et qui pourraient entraîner tel ou tel type de pollution.

Un pouvoir plus diffus mais bien réel, c'est celui d'une opinion publique ambivalente à la fois avide de consommer et de plus en plus tentée, en même temps, par une nouvelle radicalité identitaire nourrie à la fois du refus d'une société américaine (du moins telle qu'on se l'imagina), de la mise au pilori de la *mal'bouffe*, de la peur du « tout fric », et de cette schizophrénie de plus en plus visible dans la société française (« quand j'en ai besoin, vive le marché! dès que je suis repu, vive Viviane For-

rester ! ») qui trouve son bouc émissaire dans l'entreprise, perçue comme le véhicule d'une culture mondialiste, apatride, banalisante, du tout argent et de l'égoïsme économique. Le chef d'entreprise est obligé de tenir compte de ce « fond de tableau » dans les décisions qu'il prend.

On citera aussi, pour mémoire, le pouvoir des organismes représentatifs (C.E., délégués du personnel...) et des syndicats. Là, rien de particulièrement nouveau. Si le management de l'action doit en tenir compte, les concertations, négociations, conflits, grèves, etc., relèvent maintenant d'une routine qui, pour ne pas être commode à vivre tous les jours, renvoie plutôt à l'ordre d'hier qu'à celui de demain.

Sans doute beaucoup plus contraignant pour le management de l'action, c'est le poids croissant pris dans l'entreprise par ces personnages aux expertises peu remplaçables, ces *knowledge workers*, déjà évoqués dans de précédents chapitres. Il s'agit de salariés détenteurs de compétences vitales pour l'entreprise et qui, du fait de la pénurie de ces compétences sur le marché et de l'inversion démographique, savent qu'ils n'ont que l'embaras du choix pour trouver ailleurs un emploi mieux payé, plus *challenging*, dans un climat de travail plus sympathique. Ceux-ci ne resteront dans une entreprise que s'ils sont assurés qu'on y pratique le zéro mépris, le zéro routine, le

zéro ennui, qu'ils ne cesseront d'y améliorer leur expertise pour demeurer toujours en avance sur leur marché et, bien sûr, qu'on reconnaisse matériellement comme il convient le fait qu'ils acceptent de rester dans l'entreprise. Des firmes californiennes et texanes, dans un marché de l'emploi où le chômage a quasi disparu, savent bien que de tous les pouvoirs avec lesquels il leur faut composer, dans le management de l'action, c'est celui des *knowledge workers* qui leur donne le plus de soucis tant il est difficile de prévoir le départ inopiné d'un collaborateur à expertise pointue et vitale, courtsisé par dix autres entreprises.

Il est, en outre, une autre raison, liée à l'incidence de la Nouvelle Économie sur l'économie traditionnelle, qui risque de poser aux responsables français des problèmes spécifiques dans le management de l'action. Une étude commandée par le Ministère de l'Économie et des Finances au cabinet de conseil GMV mettait récemment en évidence qu'en 2000 il existe entre les entreprises françaises du secteur industriel et leurs homologues américaines un considérable fossé d'efficacité dû à une perception tout à fait différente qu'ont les dirigeants de ces firmes du rôle et de l'utilité des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication).

Grosso modo, les dirigeants français des entreprises de ce secteur (relevant de l'économie traditionnelle) ne ver-

raient dans les NTIC qu'un changement de degré par rapport à l'informatique d'hier quand les dirigeants américains y liraient un changement de nature ; ceci entraînant deux conséquences : les Américains placeraient les NTIC au cœur de leur stratégie alors que les Français n'en feraient que des moyens susceptibles de faciliter la mise en œuvre de la leur, des outils auxquels on ne pense qu'une fois la stratégie définie ; les dirigeants américains investiraient systématiquement dans les NTIC alors que les Français en seraient encore à exiger des études « coût/efficacité » préalables avant tout investissement en ces domaines ; un peu comme si une entreprise s'imposait une étude de rentabilité avant de troquer son parc de pigeons voyageurs pour un système téléphonique.

Ce retard culturel peut constituer un véritable handicap pour nos organisations et rendre encore moins évidentes les décisions que nous devrions prendre.

Décidément, pour piloter l'action dans tout ce brouillard, ce n'est sans doute pas un luxe de faire quelques efforts sur soi-même. La Nouvelle Excellence requiert sans doute ces efforts-là. Voici les trois e pour le management de l'action, ceux en tout cas que je me propose à moi-même.

Chapitre X



Sarah Bernhardt, au sommet de son art, recevait dans sa loge, après une représentation, une jeune comédienne soucieuse d'entendre les conseils de la diva. « Madame, lui dit-elle, maintenant que votre célébrité est immense, éprouvez-vous encore le trac avant d'entrer en scène ? » Sarah Bernhardt lui répondit : « Bien sûr, et même de plus en plus. » « Comme c'est curieux, rétorqua la jeune starlette, voici à peine deux ans que je joue et déjà le trac m'a quittée ! » « Rassurez-vous, ma fille, lui lança la grande actrice, ça vous viendra peut-être avec le talent ! »

Dans l'action, quelle que soit l'expérience qu'on en ait, il faut toujours rester inquiet, en éveil, aux aguets.

C'est sans doute parce qu'elle est demeurée trop longtemps fermée sur elle-même, autosatisfaite, consanguine, ignorante des mutations du reste du monde que l'admi-

nistration française a si peu cheminé sur la route de sa réforme. En dépit de louables efforts pour l'ouvrir sur le monde, des personnalités telles que Jean-Baptiste de Foucault, ancien commissaire au Plan, du préfet Christian Blanc dans l'un de ses rapports ou de Raymond-François Le Bris, directeur de l'E.N.A., elle a toujours cru de bonne foi qu'elle pouvait se réformer de l'intérieur, en rationalisant ses procédures, son organisation, mais sans jamais remettre en cause sa conception même ni ses finalités. Elle n'est pas en éveil. Même si elle fait parfois des cauchemars, elle dort sur ses certitudes.

À l'inverse, si le monde entrepreneurial a su se transformer de fond en comble en moins de quinze ans et permettre à l'économie française, après bien des drames et des douleurs, de retrouver le chemin de la croissance et de l'emploi, c'est bien parce qu'il a su se maintenir en éveil, d'abord en partant à l'assaut des marchés mondiaux jusqu'à devenir non seulement le quatrième exportateur mondial, mais surtout le second exportateur de services. Or, comme chacun sait, le service, cela se construit à deux, entre celui qui le rend et celui qui le reçoit, ce qui oblige le vendeur à comprendre la culture de son client. Ceci a constitué pour les entreprises françaises une considérable occasion de remise en cause. Elles découvraient d'autres attentes, d'autres façons de penser, de s'organiser, d'agir.

Autre occasion d'éveil, l'incroyable révolution culturelle à laquelle s'est soumis un grand nombre de chefs d'entreprises dans divers clubs d'information, de formation et d'échanges dont le plus connu est l'Association pour le Progrès du Management et ses deux cents clubs qui chaque mois amènent près de quatre mille chefs d'entreprise à porter sur leur monde un nouveau regard, à considérer leur entreprise sous un nouvel angle : sociologique, humain, culturel, philosophique, éthique, macroéconomique, technologique, stratégique, etc. D'autres structures tels que le Centre des Jeunes Dirigeants, les Jeunes Chambres économiques ou Entreprises et Progrès, et cent autres clubs locaux participent également à cet effort d'éveil permanent, jamais achevé, pour saisir, au fur et à mesure de leur occurrence, les émergences significatives d'un monde en mouvement.

On peut ricaner et prendre pour un aimable snobisme le fait que quinze dirigeants d'un même bassin d'emplois réfléchissent une journée entière à l'évolution de leurs environnements et de leurs entreprises avec Michel Serre, Luc Ferry ou Thierry de Montbrial, Jean-Pierre Changeux ou Edgar Morin, Alain Etchegoyen ou Georges Charpack. Ceux qui, depuis quinze ans, ont eu l'occasion de voir changer des chefs d'entreprise dont certains se situaient aux frontières d'un poujadisme borné, peuvent

témoigner des intenses évolutions que de telles réunions ont produites dans les modes de décision, les approches de l'action, les conceptions de l'organisation chez ceux qui en ont bénéficié. Cela ne s'est pas fait brutalement, mais par un processus de gouttes d'eau à la chinoise. Peu à peu, des idées reçues ont été remises en cause, des *a priori* ont disparu, et beaucoup se sont mis à lire le monde avec un regard neuf, débarrassé des représentations mentales auxquelles ils l'avaient jusqu'alors réduit.

C'est précisément grâce à cette attitude d'éveil que nombre de chefs d'entreprise manifestent leur capacité à continuer de décider et d'agir dans le triple brouillard d'un paysage économique et entrepreneurial volatil, d'un bouleversement social engendré par la révolution de l'information et d'un environnement complexe où des pouvoirs de plus en plus nombreux multiplient, à l'égard de l'entreprise, de plus en plus d'exigences de plus en plus contradictoires.

Maintenir sans cesse cette capacité d'éveil est essentiel non seulement pour pouvoir répondre aux questions clefs que se pose sans cesse chaque dirigeant :

- Qu'est-ce qui constitue aujourd'hui mon corps de métier ?
- Qui sont réellement mes clients ?
- Qui sont réellement mes concurrents ?

- Quel est mon actuel arbitrage entre rentabilité à court terme et développement dans la durée ?
- Qu'est-ce qui constitue réellement mon avantage compétitif ?
- Quelles sont celles de mes macro compétences sur lesquelles je dois d'abord investir ?
- En quoi mon entreprise est-elle apprenante ?
- Qui sont mes *knowledge workers*-clefs et qu'est-ce que je fais pour les conserver ?
- Quelles sont les techniques qui me manquent ?
- Avec qui et pourquoi devrais-je faire alliance ? Etc.

Elle est aussi nécessaire pour pouvoir transformer les hasards qui passent en opportunités, base même de l'approche stratégique. On connaît les outils techniques qui permettent de nourrir cette capacité d'éveil. Il s'agit entre autres des techniques de vigie, de *Business Intelligence*, de *benchmarking*, de veille stratégique, d'entretien des « excellences technologiques » selon la belle locution de Jacques Morin²⁴. Les outils sont légion et leur puissance est désormais multipliée par l'accès au *web*. Mais ce ne sont que des outils, voués si l'on n'y prend garde à devenir la justification ou la chasse gardée d'un service, ce qui

24. Morin, Jacques : *L'Excellence technologique*, Picolec, 1985

pervertit, d'entrée de jeu, la notion d'entreprise en éveil, d'entreprise aux aguets.

Ce qui est important, c'est le *skin effect*, l'effet de peau. Faire en sorte que tous ceux qui constituent le tissu de l'entreprise, sa peau, l'ensemble de ses collaborateurs, même ceux qui œuvrent en dehors de son noyau dur mais qui font partie de « l'entreprise éclatée » contribuent, chacun à sa place, à cet effort de veille.

Il existe mille et un moyens d'entraîner chacun à cette pratique de la vigilance. D'abord, instituer comme un critère officiel, important, discriminant et réellement appliqué dans l'évaluation des performances individuelles et collectives, de chacun comme de chaque équipe, l'exercice de cette vigilance. Comment fonctionnent ailleurs des services identiques ? Comment se pratiquent ailleurs des métiers identiques ? Quels sont les signaux significatifs repérés dans la clientèle ou dans la distribution qui semblent indiquer une évolution des attentes du marché ? A-t-on connaissance d'un logiciel plus performant que celui qu'utilise mon service ? Ai-je trouvé sur le *Web* des sites où des entreprises se présentent d'une façon particulièrement attractive, sites dont mon entreprise pourrait s'inspirer dans sa propre présentation ? Etc.

Il y a également la méthode bien connue de l'analyse des incidents critiques et de la valorisation des réussites : dans

un cas on s'efforce d'analyser collectivement comment une chaîne de décision a pu aboutir à un fiasco, dans l'autre on essaie de comprendre collectivement l'alchimie des conditions favorables qui ont permis de produire un succès. Outre que cette approche rend l'entreprise plus apprenante en l'amenant à tirer des leçons de ses échecs comme de ses succès, elle aiguise le discernement de ses collaborateurs en leur permettant de comprendre que dans le système complexe de pouvoirs contradictoires qui constitue l'environnement de l'entreprise, il existe peu de place pour les causalités linéaires. Toute décision prise, si rationnelle et justifiée soit-elle, peut conduire par jeu de ricochets et « effet papillon » à la production de conséquences négatives inattendues ou, inversement, ouvrir des champs d'opportunités dont initialement on n'avait pas eu conscience. Cette pédagogie n'a, bien sûr, pas pour but de paralyser les collaborateurs et de les conduire à ne plus prendre de décisions pour être certains de ne pas en prendre de mauvaises, elle vise simplement à développer chez chacun cette capacité d'éveil qui seule permet d'agir intelligemment dans la complexité.

Mais l'une des meilleures façons d'entretenir sa capacité d'éveil consiste, pour un manager, à refuser de devenir un « polar » de la vie professionnelle, en acceptant de jouer un rôle dans le développement local. Que l'on choisisse un engagement consulaire, associatif (sportif, caritatif, huma-

nitaires, social, économique), éducatif ou politique, on a l'occasion d'enrichir ses perceptions du monde et surtout de constater que le système de valeurs de l'entreprise ne s'impose pas avec évidence à toutes les populations. Le passionnant ouvrage de Dominique Méda *Qu'est-ce que la richesse?*²⁵ rappelle qu'à force d'évaluer la richesse des nations en comparant des P.I.B. *per capita*, on s'est peu à peu habitué à considérer que n'avait de valeur que ce qui avait un prix. Heureusement pour l'humanité, l'essentiel de la richesse – l'amour, l'amitié, la tendresse, la beauté d'un paysage, un rêve, une musique, la douceur d'un soir, etc. – échappe à cet étalonnage. L'homme d'entreprise, s'il n'y prend garde, finit par appauvrir son jugement au travers d'un réductionnisme économique dont il vient à faire la mesure de toute chose. Et il s'étonne ensuite que d'autres acteurs de la société, aux systèmes de valeurs différents du sien, se scandalisent des choix qu'il a pu faire et qui lui semblaient pourtant tout à fait rationnels.

Il est sans doute aussi d'excellente prophylaxie pour maintenir en bon état sa capacité d'éveil, de lire – des journaux bien sûr (je me rappelle ce cadre supérieur d'une grande société pétrolière qui se vantait de ne jamais ouvrir un journal ; « rien que des sottises », disait-il ; son

25. Méda, Dominique : *Qu'est-ce que la richesse?*, Aubier, 1999.

ignorance hallucinante de l'actualité économique et des grands mouvements de fond qui s'y produisaient lui fit ressentir comme une catastrophe planétaire l'absorption brutale mais néanmoins prévisible de sa société par un autre groupe pétrolier). Outre les journaux, nombreux sont aujourd'hui les essais rédigés en langue française ou en langue anglaise, aux contenus très accessibles, qui permettent, non d'acquérir une expertise « pointue », mais de se tenir au courant, dans leurs grandes lignes, des évolutions sociologiques, économiques, technologiques et politiques des environnements au sein desquels on œuvre. Le temps est au brouillard, nous avons un devoir d'éveil.

Saisir les opportunités

L'éveil

*La nuit, qui entre vent arrière
Dans le golfe du Morbihan
Sans connaître ni les courants
Ni les hauts-fonds ni les vasières*

*Et pour peu qu'en son bâtiment
On ait bu quelques petits verres,
Ce serait vraiment un mystère
Qu'il arrive jusqu'à Port-Blanc.*

*Marin qui veux vivre longtemps,
Lis tes cartes, prends tes repères
Attentif aux sons, aux lumières,
Reste sobre et choisis ton temps.*

* * *

Chapitre XI

ndurance

Il n'est pas fréquent de se retrouver dans un débat de table ronde avec un champion cycliste. Ce fut néanmoins mon cas, voici quelques mois, à l'École supérieure de commerce de Clermont-Ferrand. Mon interlocuteur m'impressionnait : Bernard Thévenet, double vainqueur du Tour de France. Pour le Breton que je suis, fêru de vélo et lecteur passionné de tout ce qui concerne le sport, la rencontre était d'importance. En revanche, je ne voyais guère en quoi elle allait permettre un échange nourri sur le management. Erreur. La leçon qu'il nous donna fut infiniment plus riche que les miennes. Il nous fit prendre conscience que plus on devient un champion de haut niveau, plus on est confronté à d'autres champions de haut niveau et donc plus on augmente ses chances de perdre. « Ce que j'ai vraiment appris dans le cyclisme de

haute compétition, c'est à savoir perdre et à toujours tenter de tirer des leçons de mes échecs. » Et il ajoutait que c'était précisément cette capacité de tirer de ses échecs des remises en cause qui avait facilité sa reconversion au terme de sa carrière de coureur cycliste. C'est cela l'endurance : l'aptitude à transformer les échecs en expérience pour pouvoir mieux poursuivre sa route vers l'objectif que l'on s'est donné.

Dans le brouillard ambiant, l'endurance est indispensable à qui veut manager l'action. Rien n'est plus ridicule que le mythe du gagnant, cet individu mirobolant qui traverse la vie, saluant d'un sourire américain aux dents étincelantes les successives victoires de son existence. Ce cliché, cher aux années Tapie, qui aura fait rêver tant de cadres en herbe, dépasse en bêtise les pires bandes dessinées. Tous ceux qui veulent bousculer les immobilismes, créer du mouvement, produire de la valeur, promouvoir des innovations, savent à quelles forces d'inertie il faut s'attaquer et combien sont nombreuses les vaines tentatives. On se rappelle le principe d'Archimède : « Toute idée neuve plongée dans une société reçoit de celle-ci une poussée verticale inverse égale à la masse de son conservatisme. » Et l'homme d'action découvre, peu à peu au cours de sa vie, que l'expérience c'est la somme des échecs assumés. Certains services de recrutement de

grandes entreprises américaines en ont même fait un système et demandent aux candidats de raconter ceux de leurs échecs qui les ont le plus marqués et quelles leçons personnelles ils en ont tirées.

Ce qui est vrai pour nous-mêmes – nous progressons le plus souvent par essais et erreurs –, veillons à ce que cela le soit aussi pour nos collaborateurs et que leurs échecs – ils en connaissent comme nous – soient pour eux autant d’occasions de progresser. On se souvient de cette anecdote de Watson, l’ancien président d’I.B.M. : un de ses collaborateurs venait, par une décision hasardeuse, de faire perdre un million de dollars à la compagnie ; ce collaborateur présenta piteusement sa démission à Watson qui lui répondit : « Pas question de partir maintenant, j’ai investi un million de dollars sur vous, j’en attends maintenant le retour ! »

L’endurance suppose que l’on sache s’affranchir de trois faiblesses et jouer de trois atouts.

La première faiblesse, la plus fréquente chez nous dirigeants, c’est l’entêtement. Un choix stratégique semble nous conduire dans une impasse, du fait de l’apparition de nouveaux concurrents, d’un bouleversement technologique qu’on n’a pas pu anticiper, de la publication d’une réglementation plus contraignante, etc. En dépit du surgissement de ces obstacles non prévus, on se dit – c’est

un réflexe plus masculin que féminin – : « Tant pis, je tente de passer en force ! » Pour éviter qu'une telle décision aboutisse au « bide » garanti, il est indispensable de ne pas affronter de telles situations tout seul. S'entourer de points de vue différents et de conseils est en l'occurrence indispensable. Cela ne conduira pas forcément à annuler la poursuite de l'action et à la remise en cause complète du choix stratégique, mais plutôt à en corriger les modalités, à modifier les chemins qui peuvent y conduire.

Autre faiblesse, très caractéristique de l'homme d'action, l'impatience. À force d'être confrontés à des exigences de résultats rapides, de constater que les cycles de production et de vie des produits mais aussi des services deviennent de plus en plus courts, nous sommes censés accélérer sans cesse nos pas et nous exigeons que nos collaborateurs en fassent autant. Il nous faut devenir des « tortues-lièvres », animaux bizarres capables de courir vite mais, également, longtemps et sans précipitation. Plus facile à dire qu'à faire. Pourtant, dans un univers de plus en plus imprévisible et mouvant, c'est le secret de l'endurance.

Autre tentation du manager face aux fantastiques forces d'immobilisme et de blocage qu'il trouve souvent en face de lui, le découragement. Plus un système humain

est vaste, plus il secrète ses propres inerties, et plus il se referme sur lui-même. Le vrai tort de l'ancien ministre de l'Éducation nationale, Claude Allègre, c'est d'avoir cru que l'on pouvait guérir un autiste en le brutalisant. On peut imaginer le découragement de ceux qui essaient d'amener des organisations à prendre les virages qui seuls leur permettraient d'exister encore demain et qui doivent constater que quelle que soit la méthode employée – directive ou concertative – l'organisation continue à suivre la trajectoire qui la conduira immanquablement dans le mur. Il existe des organisations aux cultures mortifères, et il ne sert plus à rien de dissiper toute son énergie dans des combats perdus d'avance : si une cause est perdue, il faut changer de cause.

L'endurance, dans le management de l'action en environnement complexe, suppose qu'on sache également jouer de trois atouts.

Le premier consiste à savoir reprendre son souffle. Faire relâche, mettre en roue libre, flotter sur les éléments quand on perçoit qu'on ne peut pas les dominer. Tout changement profond passe par des situations de crise et, dans certaines de celles-ci, la volonté de maîtriser la crise ne fait que l'aggraver. Le célèbre « relax Max » est parfois le meilleur conseil que l'on puisse se donner à soi-même quand une conjonction de faits aux occurrences

inattendues semble ne présenter à celui qui dirige que des voies de solutions se terminant toutes en impasse. Le *wait and see*, la non décision, c'est parfois la meilleure décision que l'on puisse prendre. Cette prise de distance peut parfois même aller jusqu'à la fuite. L'un des exemples les plus fameux de ce type d'attitude, c'est le départ du général de Gaulle pour Baden-Baden, au cœur de la crise de 1968, alors qu'il semblait que l'État avait perdu toute prise sur des événements dont la complexité et la dynamique échappaient à toute analyse et à tout pronostic. Le vide ainsi créé brutalement à la tête de l'État allait bouleverser la donne et permettre en moins de trois jours aux institutions de reprendre le contrôle de ce qui commençait à s'apparenter à du chaos.

Un autre atout du manager dans l'action risque de paraître saugrenu à qui n'a jamais dû faire face à des crises gravissimes où l'entreprise joue sa survie comme par exemple pour une société de conseil, la perte imprévue et sans préavis d'un de ses plus importants contrats indispensable à sa viabilité économique. Pourtant, cet atout-là est essentiel à qui doit faire preuve d'endurance : il s'agit de la capacité de « faire semblant ». Faire semblant de considérer que la catastrophe survenue n'est pas aussi grave qu'on pourrait le penser, faire semblant de conserver la maîtrise de la situation ou, pour reprendre la

belle maxime chère aux artilleurs, « continuer à tirer pour faire croire que l'on a encore des munitions ».

Naturellement ces deux premiers atouts – faire relâche et faire semblant – n'accroissent votre endurance que si vous êtes capables de jouer le troisième : rebondir. Il en va de la capacité de rebondir comme de la stratégie, elle suppose qu'on flaire le vent et qu'on saisisse les « occasions ». J'aime l'histoire de ce saint curé breton averti, dans la nuit du dimanche, par un songe où lui parle le Seigneur, que son village va être demain après-midi submergé par un gigantesque déluge : « Mais toi, conclut le Seigneur, aie foi en moi, je ferai ce qu'il faut pour que tu sois sauvé. » Au matin, dans son prêche, le curé informe ses paroissiens et les presse d'emporter les quelques objets qui leur sont chers et de monter se réfugier au sommet de la plus haute colline pour conserver la vie sauve. Ce qu'ils firent. Il n'était que temps : une effroyable trombe d'eau s'abat sur le village. Le curé qui a foi dans la parole du Seigneur est resté dans son église mais, devant la crue des eaux, est peu à peu obligé de monter dans le clocher. Le bedaud, inquiet pour son curé, vient avec un petit canot à moteur et veut décider le saint homme à quitter son clocher déjà cerné par les eaux. « Inutile, mon cher bedaud, ne t'occupe pas de moi, le Seigneur fera ce qu'il faut pour que je sois sauvé, il me

l'a promis. » L'eau monte encore, et le curé doit se hisser jusqu'au coq pour rester en vie. Le zodiac des pompiers vient lui porter secours. « Inutile, mes bons amis, n'ayez aucune inquiétude pour moi, le Seigneur m'a promis qu'il ferait le nécessaire pour que je sois sauvé. » Le déluge continue et l'on ne voit plus que le torse du curé émergeant des eaux limoneuses. Une vedette de la Protection civile est envoyée pour lui éviter une noyade certaine : « Inutile, ne vous faites aucun souci pour moi, le Seigneur me l'a promis, etc. » Mais bientôt le curé n'a plus que la tête en dehors de l'eau. Pris de panique, il hurle vers le Seigneur : « Mais qu'attendez-vous, Seigneur, pour tenir votre promesse. J'ai eu foi en vous et voilà que je vais me noyer. » Alors le Seigneur en colère lui répondit : « Je t'ai envoyé le canot du bedaud, le zodiac des pompiers et la vedette de la Protection civile, et tu as tout refusé. Décidément, sur terre, je ne peux plus rien pour toi. » Et il le fit entrer dans son paradis.

Pour rebondir, il faut être à l'affût des « fenêtres d'opportunité », des chances qui passent, des instants fragiles où le destin hésite, des événements inattendus qui, un moment, sidèrent l'adversaire et retiennent l'adversité, et, si l'on est croyant, des voies de la Providence. En fait, rebondir ce n'est pas un atout, c'est un art. C'est l'art de saisir les chances, et c'est au cœur de l'endurance.

Intégrer les échecs pour rebondir

Endurance

*Nous avons quitté Saint-Malo,
Belle brise et tribord amures
Filant dix nœuds, la bonne allure,
Vers les Antilles, hisse et oh !*

*Et puis le diable en fit des belles !
Des jours et des nuits d'ouragan
Emportèrent mâts et gréements,
L'eau, la cambuse et nos gamelles.*

*Pour voile, quelques cotonnades,
Une rame comme artimon,
Vingt jours nous avons tenu bon.
Enfin parut la Désirade.*

* * *

Chapitre XII



Qu'elle fut passionnante l'aventure que je vécus en 1991 et 1992 au sein de la Commission nationale d'évaluation du R.M.I. Passionnante et inutile. Dans sa sagesse, le législateur avait inclus au cœur de la loi instituant le R.M.I. l'obligation de l'accompagner d'un dispositif permettant d'apprécier le réel impact de cette considérable innovation sociétale que constituait alors le Revenu minimum d'insertion. Pendant deux ans, notre Commission nationale d'évaluation, composée de neuf membres nommés par le Premier ministre, travailla d'arrache-pied pour saisir tous les effets bénéfiques et les sillages pervers que suscitait la mise en place, à travers toute la France, métropolitaine et d'outre-mer, de ce nouvel outil socio-économique. Et nous achevâmes nos travaux par un rapport qui soulignait toutes les conditions à

réunir pour que le R.M.I. demeure bien un dispositif transitoire et ne devienne jamais un statut. La suite allait montrer bien vite que toutes nos recommandations n'avaient servi à rien et que deux ans d'études, d'enquêtes et de réflexions approfondies avaient mobilisé toute notre énergie « citoyenne » pour des prunes.

Enfin, pas tout à fait. En ce qui me concerne, ce fut sans doute l'une des expériences professionnelles les plus enrichissantes de ma vie, grâce aux quatre leçons qu'elle m'enseigna, sur la nécessité de l'évaluation de l'action dans un environnement complexe, sur les difficultés méthodologiques de cette évaluation, sur les conditions nécessaires à remplir pour qu'une évaluation soit efficace et, en amont de ces trois leçons, la quatrième et la plus sévère de toutes, sur le peu d'intérêt porté par la puissance publique à l'évaluation en tant qu'outil de pilotage de l'action politique.

Évacuons tout de suite le négatif, c'est-à-dire le dernier constat. Dans leur plus grand nombre, les Français ignorent – heureusement – que la plupart des politiques publiques, une fois lancées, mises en œuvre, financées, il est extrêmement rare qu'un dispositif d'évaluation sérieux soit prévu pour apprécier si la cible initialement visée a été atteinte, si les bénéficiaires théoriquement concernés par cette politique en ont réellement bénéficié

et quels impacts négatifs ou positifs ces politiques ont pu éventuellement avoir sur d'autres dispositifs antérieurs en les confortant ou en les détériorant. Bien sûr, la Cour des comptes n'est pas absente, mais elle se soucie seulement de la forme et non du fond ; pour elle, l'argent public a été convenablement mobilisé ou non, selon les règles en vigueur ou non. Mais essayer de savoir, chaque fois qu'est lancée une nouvelle politique publique, ce que les milliards de francs qu'elle mobilise ont eu comme véritable influence sur la société française, en la comparant aux conditions initiales, pour corriger le tir ou éventuellement déplacer la cible, ne fait pas partie des schémas mentaux de la haute fonction publique ni du personnel politique. Par accord tacite, on considère que tirer la flèche c'est déjà atteindre la cible. C'est compréhensible : pour l'administration qui est, par construction, un univers à la fois mécanicien et quasi immobile, une fois la décision prise, on considère que les « choses auront lieu », que tout se déroulera comme prévu, que c'est une simple question d'engrenages, de rouages, de courroies de transmission ; pour le personnel politique, qui joue sur les représentations mentales des citoyens, la communication que l'on fait – positive ou négative – sur les résultats apparents d'une politique est infiniment plus importante, porteuse de signes et efficace pour déplacer des voix et

faire évoluer une courbe de sondage que l'évaluation précise de ses résultats et de leurs divers impacts directs ou indirects. La loi sur les trente-cinq heures constitue, en l'occurrence, une excellente « question de cours ». Aussi pouvait-on prendre pour une excellente nouvelle, la décision de Michel Rocard de flanquer la loi sur le R.M.I. d'un dispositif d'évaluation. Mais là, malheureusement, en dépit de la réelle qualité d'un travail collectif, notre rapport d'évaluation allait être victime d'un des traits caractéristiques de l'administration française : sa lucidité sur elle-même lui tient lieu de médecine. Mille rapports en font foi. L'administration sait merveilleusement s'analyser et, parfois même, sans la moindre complaisance, allant jusqu'aux limites de l'autoflagellation ; mais une fois le constat fait, on considère que les lacunes sont comblées, les erreurs corrigées, les plaies guéries et que l'on peut passer à un autre sujet.

Et pourtant – c'est une affaire de simple bon sens – plus l'environnement au sein duquel on agit est complexe, évolutif, changeant, plus il devient nécessaire d'être prodigieusement attentif aux incidences de ses propres décisions. Naviguant par force 8, pris dans des courants tourbillonnaires et longeant une côte inconnue, le marin sait bien qu'il devra sans cesse évaluer comment réagit le bateau à la moindre manœuvre de sa

barre ou de sa voile, tant la résultante de nombreuses forces contraires peut être inattendue. Quand l'environnement est stable on peut se contenter du « contrôle » à la française : on vérifie que les règlements et les procédures ont été bien respectés. Quand l'environnement devient mouvant, il faut passer au *control* anglo-saxon, c'est-à-dire à une régulation fine, à un pilotage permanent qui tient compte des rétroactions des diverses composantes de l'environnement sur la décision prise, qui modifient en temps réel les conditions de sa mise en œuvre et les effets produits. Le R.M.I., qui devait être un sas de retour à l'emploi, en percutant de plein fouet et en même temps d'autres moyens de protection sociale, une période de brusque aggravation du chômage et l'attente, de plus en plus exprimée par l'opinion, d'un salaire d'existence, allait rapidement dériver bien loin de l'objectif initial que lui avait donné le législateur et produire même, dans certains départements d'outre-mer, une véritable catastrophe sociale. Quand on agit dans et sur un environnement complexe, de même que l'observateur fait partie du champ observé (ce sont ses sens et son cerveau qui le choisissent, le délimitent, le forment, le déforment), la solution fait partie du problème : à peine commence-t-elle à permettre la résolution du problème qu'elle en trans-

forme les données et, se transformant elle-même, n'est plus forcément la réponse la plus appropriée aux nouvelles conditions problématiques ainsi créées. Il s'agit là, bien sûr, de ce que l'on appelle, dans la pensée complexe, la récursion. L'idée réursive, déjà évoquée²⁶, traduit le choc en retour entre cause et effet, choc occulté par la conception linéaire de la cause distincte de l'effet, du produit distinct de son producteur. L'entreprise, en même temps qu'elle produit, se produit elle-même différente. On l'a déjà vu : cette autoproduction peut être positive ou négative, anthropophage ou anthropogène, libérer de l'intelligence ou refermer les cerveaux. À nous, décideurs, managers, responsables d'organisations publiques ou privées, productives ou non productives, il est demandé de piloter cette dialectique réursive entre la solution et le problème, la décision et le milieu auquel elle s'applique, l'action et les transformations qu'elle engendre. Pour reprendre la maxime attribuée à Bergson, il nous est recommandé « d'agir en hommes de pensée et de penser en homme d'action » pour que nos décisions et leur mise en œuvre accroissent sans cesse la capacité d'auto-organisation positive de notre entreprise, du service que nous avons en charge ou de l'association que nous animons, ce qui

26. Cf. au chapitre 9 (*l'Éducation*), le passage sur l'entreprise apprenante.

suppose beaucoup de vigilance et de permanents ajustements à des situations sans cesse transformées par nos décisions mêmes.

Les difficultés méthodologiques de l'évaluation sont connues :

- d'abord il est fréquent que les motivations qui conduisent à prendre une décision et les objectifs qu'elle se propose d'atteindre soient ambivalentes, ambiguës, voire contradictoires. En décidant d'instituer le R.M.I., la Gauche avait voté pour le R.M., la Droite pour le I. Cela ne facilite pas l'évaluation des résultats !
- ensuite, durant la période de mise en œuvre, les conditions extérieures peuvent souvent changer : à peine MM. Lévy et Gyllenhammar avaient-ils décidé le rapprochement de Renault et de Volvo qu'un nouveau président arrivait à la tête de Renault et qu'un nouveau directeur général prenait le pilotage de Volvo, et il n'existait pas entre eux la même *affectio societatis* que celle qui avait précisément conduit les deux initiateurs du projet à mettre celui-ci sur les rails. Cette nouvelle situation, mal évaluée, devait conduire cette aventure au fiasco (l'histoire, heureusement, repasse les plats et Renault/Volvo se voient offrir une nouvelle chance);

– en outre, il est très difficile d’être à son balcon et de se voir passer dans la rue, d’être dans l’action et de se regarder en train d’agir. Évaluer, c’est toujours prendre de la distance, apprécier de haut le sillon que l’on creuse pour voir l’ensemble du champ. En général on croit pouvoir évacuer cette difficulté en créant une instance *ad hoc* d’évaluation, composée de personnes distinctes des acteurs de la décision. Mais précisément parce que celles-ci ne sont pas impliquées dans les contraintes de l’action, elles sont souvent perçues comme de simples producteurs de « y a qu’à, faut qu’on » et les acteurs sont enclins à se sentir peu concernés par leurs recommandations. D’où le dilemme de l’évaluation : comment faire en sorte que ceux qui évaluent l’action soient suffisamment distincts de ceux qui agissent afin que leur regard soit distancié et suffisamment proches de ceux-ci pour que ces acteurs s’approprient ce regard ? C’est sans doute la meilleure façon d’utiliser un consultant que de l’associer à l’action et de lui demander en continu ce regard distancié.

La condition essentielle à respecter pour que l’évaluation soit efficace, c’est de ne la considérer ni comme un instant précis du temps (un an après la décision, deux ans

après la décision, etc.) au cours duquel on apprécierait si le but qu'on s'était proposé d'atteindre l'a été ou non, ni comme un processus balistique (un coup trop court, un coup trop long, un coup au but), mais comme un accompagnement constant de l'action visant à l'enrichir en permanence non seulement d'une perception de son propre effet sur son environnement mais aussi d'une vision dynamique de l'évolution de celui-ci. Ce type d'évaluation permet de corriger l'action en cours mais aussi, le cas échéant, de faire évoluer l'objectif qui l'avait justifiée. Dans un monde mouvant, l'évaluation sert à ajuster le cours de la flèche et la place de la cible. Il n'existe pas de bonnes évaluations, il n'y a que des évaluations qui continuent. C'est ce que les Américains appellent l'*helicopter attitude* qui consiste à alterner sans cesse l'action et le regard sur l'action, le terrain où se mettent en œuvre les décisions et l'altitude qui permet leur mise en perspective ; grâce à quoi, on peut en permanence réorienter sa course. En environnement complexe, la ligne droite est rarement le plus court chemin d'un point à un autre.

Corriger l'action en permanence

Évaluation

*Tous ces fusils qui le veulent,
Qui le voient déjà touché,
Le lièvre va les semer
Zigzaguant dans les éteules.*

*À gauche, un chasseur, tant pis !
À droite, un autre rapplique.
Le lièvre feinte à l'oblique
Et se perd dans un taillis.*

*Pour éviter les méchants,
Prosperer, remplir ta bourse,
Corrige cent fois ta course,
Comme un lièvre à travers champs.*

* * *

Conclusion

Voilà ; c'était ma douzaine d'e, et j'espère que cette omelette vous nourrira. En ce qui me concerne, elle m'est nécessaire. J'y vois de plus en plus le cœur même de la Nouvelle Excellence. À mesure que cette Nouvelle Économie, dont on nous rebat les oreilles, se fait chaque jour plus présente, je ressens davantage combien la société qu'elle prépare risque d'être inhumaine, pour peu que chacun d'entre nous, à la fois ses sujets et ses objets, nous oublions de faire ces douze efforts-là. Le prospectiviste québécois que j'ai cité plus haut, Michel Cartier²⁷, souligne que « la bataille actuelle pour le

27. Michel Cartier, in 2005, *la nouvelle société du savoir et son économie*, <http://www.mmedium.com>.

contrôle d'Internet révèle que celui-ci est l'objet de deux projets de sociétés :

- les « forces du marché » veulent créer une mondialisation cybernétique capable d'établir un *global market place* où triompheront l'entreprise, l'intérêt privé et les *mega-majors*²⁸. Le commerce serait la grande affaire de l'humanité et les NTIC l'outil capable de développer cette société universelle de consommation électronique. Cette société serait peuplée par cette nouvelle race que sont les nouveaux consommateurs, baignant dans la culture *mac-world* (un monde uniformisé de logos, de stars, de marques de commerce et de *jingles*, sans aucune exception culturelle.);
- les « forces démocratiques » veulent faire d'Internet et de tout ce qu'il permet comme échanges un espace de réflexion, une place publique où se construit une intelligence collective. Les NTIC seraient l'un des principaux outils de communication, à la fois collective (politique) et individuelle (bien-être). La communauté internationale serait composée de sociétés, de groupes d'intérêts et de citoyens qui développe-

28. Pour Michel Cartier, les *mega-majors* sont les grands conglomérats qui sont en train de capturer la maîtrise des contenus et de leur distribution : AOL, Time Warner, Viacom., CAS., Westinghouse, Vodaphone Mannesmann, etc.

raient une citoyenneté cybernétique à partir du droit à la différence et de la diversité des sources de connaissance.

Ne nous racontons pas d'histoires : mille signes indiquent que c'est vers le premier schéma que nous nous dirigeons. Les projets de l'administration américaine pour faire d'Internet un marché planétaire hors taxes et l'accélération du développement mondial du *e-business* nous propulsent à toute allure vers la constitution du *global market place*. Les risques d'occurrence d'une nouvelle barbarie sont considérables. Un monde où « n'aurait de valeur que ce qui a un prix »²⁹ et où se généraliserait une sorte de civilisation nivelée écrasant toutes les originalités et les spécificités culturelles n'offrirait qu'une autre version du *Meilleur des mondes*, un appauvrissement et une régression de l'humanité.

Rien n'est plus ridicule que de se prendre pour un thaumaturge et de croire que, par sa seule volonté, on peut s'opposer à la puissance des marées. Et pourtant je suis convaincu que la façon dont chaque acteur, en situation de responsabilité, joue son rôle dans la société peut contribuer à infléchir le cours des choses.

29. Cf. le chapitre 10 (*l'Éveil*).

Si chacun se préoccupe de faire émerger un sens élargi et généreux de l'action collective (l'Étoile), de rendre acteur engagé chacun de ceux qu'agrège l'organisation qu'il anime (l'Enthousiasme) et de créer entre ceux-ci des solidarités telles qu'ils multiplient leurs contributions au lieu de seulement les additionner (Ensemble), on peut espérer que la société, elle-même, en bénéficiera et deviendra plus diverse, plus vivante, évitant ainsi de se réduire à une somme de minables égoïsmes consommateurs, une sorte de magma indifférencié d'individualismes pauvrement similaires et tristement massifiés.

Si chacun s'efforce de diffuser dans l'organisation privée ou publique qu'il a sous sa responsabilité une culture d'attention à l'autre (l'Écoute), de justice (l'Équité) et de progrès personnel, d'approfondissement de l'autonomie et d'apprentissage de la liberté (l'Éducation), on peut s'attendre à ce que s'éveillent des comportements « citoyens » mariant le respect de soi-même et la reconnaissance des autres, favorisant ainsi un développement durable, aux antipodes d'un monde cannibale réduit à son autoconsommation.

En faisant en sorte que chacun ouvre son champ de conscience aux diverses dimensions de la cité, aux signaux qu'elles envoient et aux opportunités que cela crée (l'Éveil), en accroissant chez chacun le goût de la

persévérance dans l'action (l'Endurance) et l'aptitude à corriger sans cesse l'ajustement des moyens aux fins (l'Évaluation), on pourrait sans doute exorciser l'avènement d'une société monomaniacale (la marchandisation de tout) piégée à la fois par ses tendances lourdes et par la dictature de l'éphémère.

S'efforcer de militer pour que tous relient leur action à une transcendance, à un système d'idées qui dépassent leur simple intérêt (l'Éthique), pour qu'ils échappent à leur seule polarité professionnelle (l'Équilibre) et pour qu'ils mettent eux-mêmes en œuvre les valeurs qu'ils disent privilégier (l'Exemplarité), devrait favoriser l'émergence d'une société soucieuse de s'affranchir du court-termisme, du productivisme, de la chosification des personnes (oh ! l'horrible expression que celle de « ressources humaines » !) et du verbalisme (la société du discours et de la communication), et permettre à celle-ci de dépasser ses propres fractures, ses propres contradictions.

Quand Michel Crozier et moi-même, chacun dans nos livres respectifs ou ensemble³⁰, nous brocardons l'*énarchie*, il nous est souvent opposé qu'il est destructeur pour une société de décrédibiliser ses élites. Mais précisément, un bon nombre de technocrates de notre pays ne sont en

30. Crozier, Michel et Hervé Sérieyx : *Du Management panique à l'entreprise du XXI^e siècle*, Maxima, 1995.

aucun cas des élites. Il s'agit, pour la plupart, de personnes honorables qui possèdent – comme diraient nos amis québécois – des habiletés, des savoir-faire techniques, mais rares sont parmi eux les premiers de cordée. Être, à vingt ans, lauréat des écoles de la République ne prédispose en rien à devenir un donneur de souffle, un apporteur de sens, ou à faire lever les compétences individuelles et collectives de ses concitoyens. Tout au plus cela permet-il, dans un pays qui manifeste toujours une révérence naïve pour les diplômés, de devenir un *canada first* : on porte un titre de premier, on bénéficie des avantages du premier, on passe pour un premier ; mais on n'est pas un premier, un créateur de vie, un « épanouisseur » de talents, un générateur de projets, un libérateur d'autonomie, un multiplicateur d'énergies, un leader de progrès.

En toute bonne foi, il me semble qu'à sa place et très modestement ma douzaine d'e peut aider tous ceux qui détiennent une parcelle de responsabilité à devenir de meilleurs levains de la société pour la faire grandir en intelligence, en conscience, en partage, en maîtrise de son destin et en sagesse, et c'est précisément ce que l'on attend d'une élite, faute de quoi on voit mal à quoi elle servirait. Petites causes, grands effets... et si, en améliorant leur propre management, les dirigeants des organisations privées et publiques, confrontés aux exigences et

aux contraintes de l'économie nouvelle, contribuaient à l'émergence d'une mondialisation féconde multipliant les échanges dans le respect des différences, une mondialisation aux antipodes de celle qui, culturellement banalisante et productrice d'exclusions, semble se préparer, une mondialisation qui serait, elle, au service des personnes, dans leur richesse et leur diversité ?

Version numérique réalisée
par Numilog
Novembre 2000

Pour retrouver tous les titres de notre catalogue :
www.numilog.com/

- **Comment la Nouvelle Economie transforme-t-elle l'économie traditionnelle ?**
- **Quels changements cela entraîne-t-il dans nos habitudes de vie et de travail ?**
- **Dans cette économie nouvelle, quelles valeurs défendre ? Quels comportements adopter pour atteindre la Nouvelle Excellence ?**

Par son innovation, la Nouvelle Economie nous bouscule, mais elle remet aussi en lumière bien des valeurs essentielles. Faire l'effort de mieux appliquer ces valeurs est, aujourd'hui plus que jamais, la condition de notre réussite, au travail comme dans notre vie privée.

La Nouvelle Excellence c'est, pour Hervé Sérieyx, notre capacité à associer les éléments les plus positifs de nos acquis passés avec le meilleur de ce que nous apporte la génération Internet.

Pour prendre part à l'économie nouvelle, nul besoin de monter une start-up ou de ne jurer que par le Web. Il faut, en revanche, bien comprendre les modifications de comportement suscitées par la Nouvelle Economie... et s'y adapter.



Les best-sellers d'Hervé Sérieyx – L'entreprise du troisième type (200 000 exemplaires vendus en France), le Zéro mépris (800 000 ex.) – ont conforté sa réputation de meilleur connaisseur français du monde de l'entreprise. Successivement dirigeant de sociétés (grandes, moyennes et petites), professeur d'université, haut fonctionnaire et consultant, la pertinence de ses idées et la qualité de ses écrits lui valent la reconnaissance d'un vaste public. C'est aussi un homme de dialogue très apprécié qui donne plus de cent conférences chaque année.

Retrouvez H. Sérieyx et *La Nouvelle Excellence* sur
www.nouvelleexcellence.com

ISBN : 284001 244 8

Infos / nouveautés / catalogue
www.maxima.fr

- **Comment la Nouvelle Economie transforme-t-elle l'économie traditionnelle ?**
- **Quels changements cela entraîne-t-il dans nos habitudes de vie et de travail ?**
- **Dans cette économie nouvelle, quelles valeurs défendre ? Quels comportements adopter pour atteindre la Nouvelle Excellence ?**

Par son innovation, la Nouvelle Economie nous bouscule, mais elle remet aussi en lumière bien des valeurs essentielles. Faire l'effort de mieux appliquer ces valeurs est, aujourd'hui plus que jamais, la condition de notre réussite, au travail comme dans notre vie privée.

La Nouvelle Excellence c'est, pour Hervé Sérieyx, notre capacité à associer les éléments les plus positifs de nos acquis passés avec le meilleur de ce que nous apporte la génération Internet.

Pour prendre part à l'économie nouvelle, nul besoin de monter une start-up ou de ne jurer que par le Web. Il faut, en revanche, bien comprendre les modifications de comportement suscitées par la Nouvelle Economie... et s'y adapter.



Les best-sellers d'Hervé Sérieyx – L'entreprise du troisième type (200 000 exemplaires vendus en France), le Zéro mépris (800 000 ex.) – ont conforté sa réputation de meilleur connaisseur français du monde de l'entreprise. Successivement dirigeant de sociétés (grandes, moyennes et petites), professeur d'université, haut fonctionnaire et consultant, la pertinence de ses idées et la qualité de ses écrits lui valent la reconnaissance d'un vaste public. C'est aussi un homme de dialogue très apprécié qui donne plus de cent conférences chaque année.

Retrouvez H. Sérieyx et *La Nouvelle Excellence* sur
www.nouvelleexcellence.com

ISBN : 284001 244 8

Infos / nouveautés / catalogue
www.maxima.fr