

Introduction

Les grandes problématiques de l'entreprise aujourd'hui

Il ne sera pas question dans les pages qui suivent d'informatique. Il ne sera pas question de logiciel de ressources humaines, de gestion de carrières ; il ne sera pas question des théories de l'organisation. Peu de noms propres seront évoqués, la fréquence de ceux-ci dans les ouvrages savants étant habituellement la mesure première et définitive de leur discrédit. Il ne sera pas question de système complexe, les mots « matriciel » et « modulaire » ne seront jamais prononcés. Nous n'aurons recours à la schématisation que lorsque des schémas nous ont nous-mêmes éclairés sur ce que l'on voulait dire.

La mise entre parenthèse de l'informatique et de la métrique qui l'accompagne ne poursuit qu'un seul but : penser hors du cadre souple-rigide de l'informatique, c'est-à-dire de la gestion du flux et du mouvement pour promouvoir une représentation anthropologique de ces mouvements dans lesquels sont toujours mêlés intérêts, calculs, ambitions, générosité, gratuité, sens, valeur, symbolique, sacré, autant de choses dont l'ordinateur ne peut saisir la simplicité. Car si l'ordinateur est à l'aise devant le complexe, il défaille devant le simple : seul l'homme peut penser la simplicité d'un geste et son adaptation à l'environnement qui l'appelle et le sollicite. Notre postulat de départ est donc que les relations sont trop simples pour les abandonner au calcul qui n'est à l'aise que dans le complexe.

Mais, par ailleurs, un lecteur attentif sera surpris de constater qu'il ne trouvera dans cet essai aucun, ou presque aucun exemple, à la différence

de ce que l'on peut trouver dans la tradition anglo-saxonne : chacun a en mémoire ces interminables descriptions où Mr X et Mme Y sont « mis en situation ». On fait alors vivre le particulier et on espère qu'au milieu de ces exposés empiriques pourront se lever, comme par enchantement, quelques bonnes leçons. Mais chacun voit bien que les situations sont calibrées en fonction des leçons auxquelles elles sont censées conduire. Personne n'est dupe, mais on peut se laisser séduire.

Le propos qui suit veut éviter deux écueils : celui de schématisation théorique prise au piège de sa propre abstraction — *et mon entreprise dans tout ça ?* — et celui d'une illustration lénifiante qui s'abandonnerait à son empirisme naïf. Notre pari est que chaque ligne — chaque paragraphe — permette au manager d'éclairer la représentation qu'il se fait de son activité, l'engage à affiner cette représentation pour le bon fonctionnement et la réactivité de son activité. Parce qu'il est relatif à cette représentation notre propos se devra de théoriser l'ensemble que constitue une entreprise *et les sous-ensembles qui lui sont organiquement liés comme les parties conspirent au tout*. Mais cette théorisation ne vise qu'à engager le manager à adopter le *double mind* de la partie et du tout, *double mind* qui est aussi un *double bind* : un œil sur les sous-ensembles et un œil sur ce qu'on ne voit pas, c'est-à-dire sur les liaisons par lesquelles les parties conspirent au tout. En disant cela nous dévoilons ce qui justifie *en partie* l'écriture de ce livre : le bon manager est celui qui prend soin de l'invisible, de ce qui ne se donne pas dans la transparence des données mesurées, il est celui qui résiste à l'appel et aux sirènes du clavier. Non seulement il pense, il réfléchit à son activité en résistant à la surenchère informative-administrative qui tend à le transformer en super secrétaire, mais plus encore il est un visionnaire, non pas seulement au sens prophétique mais au sens de celui qui sait vraiment voir, qui est initié au « voir ». Bien sûr, la formation que reçoivent les managers et l'environnement intellectuel dans lequel ils évoluent ne les destinent pas à devenir des visionnaires, de tels experts du « voir » ; et il y aurait beaucoup à apprendre des traditions ancestrales dans lesquelles cette initiation au voir était centrale — on pense ici au magnifique livre du regretté Carlos Castaneda *Voir*,

initiation d'un sorcier Yaki. Nous pensons qu'il y a infiniment plus dans une seule page décrivant ce processus initiatique que dans les ouvrages traitant d'analyse transactionnelle ou de PNL, qui sont, chacun le sait sans le dire, d'une très grande misère intellectuelle, et qui ne font de ceux qui les pratiquent que de petits calculateurs, au mieux. Une théorie des relations qui ne se fonde pas sur une anthropologie, sur une phénoménologie de la relation, ne peut être qu'une imposture d'une plus ou moins grande efficacité, car il y a des impostures qui marchent. Sans effrayer notre lecteur, c'est une telle lecture globale de la relation dans le cadre de l'entreprise qui nous intéressera ici ; pour dire comment elle se construit, comment elle se structure, se détériore et se répare, entre en crise et se rétablit. De telles opérations ne se réalisent pas indépendamment de l'environnement dans lequel ces relations prennent place : la manière dont les relations se dessinent dans le corps social n'est pas indépendante, par exemple, de la manière dont elles se dessinent dans l'entreprise. Cette perméabilité des relations est, croyons-nous, un phénomène assez récent, contemporain pourrions-nous dire. On pourrait le décrire en disant que c'est le même homme qui aime, travaille, joue, s'engage. Dans les sociétés traditionnelles, toutes ces activités sont bien distinctes et elles appellent leur propre conduite, adaptée à son objet propre. Le réquisit d'authenticité et l'impératif de la réalisation de soi ont balayé une telle différenciation : les domaines de l'activité sont devenus poreux et c'est avec le même fond de représentation et de désir que nous nous lançons dans chacune de nos activités. On pouvait, il y a encore peu, compter sur le fait que certaines conduites s'arrêtaient à la porte de l'usine, de l'atelier, du bureau, du lycée, de l'amphi. C'est aujourd'hui un vœu pieux, et la porosité des domaines oblige l'activité économique à ne plus se considérer comme à part — comme pouvait le faire l'école — et à tourner ses regards vers l'*homo modernis* pour comprendre la nature de ses représentations, les raisons de sa conduite, et pour tout dire la configuration de la relation qu'il entretient avec lui-même, avec les autres et avec le monde. La description d'une telle configuration doit donc nous occuper d'abord, en préambule de tout examen de la vie de

l'entreprise d'aujourd'hui ; elle portera sur sept points distincts, que l'on pourrait énoncer de la manière suivante :

1. La question de l'autorité et de sa redéfinition
2. La question du travail et de son désenchantement
3. La question du rapport à l'information
4. La question de la motivation et des ressorts de l'adhésion
5. La question de la relation à l'environnement et du développement durable
6. La question du pouvoir de l'opinion
7. La question du rapport à l'argent et la place de l'économie

1. La redéfinition de l'autorité

Si l'autorité est une question cruciale pour l'entreprise, c'est parce qu'elle affecte le mode de mise en relation des individus et leur mode de mobilisation ou d'engagement dans l'action. Or, un rapide coup d'œil sur les évolutions sociologiques des trente dernières années laissera entrevoir l'entrée en crise de la conception traditionnelle de l'autorité ; en effet, dans sa définition classique, l'autorité renvoie à une parole qui se tient au-dessus du débat et qui n'a pas, ainsi, à produire ses raisons. C'est une parole qui a un crédit implicite et *a priori*, une légitimité par provision, de telle sorte qu'elle obtient l'obéissance sans recours à la contrainte extérieure. D'elle ne peut dériver que l'adhésion ou la rupture, et cela parce qu'elle met en face de l'indiscutable de celui qui commande, de celui qui a le pouvoir d'initier une action, de rompre avec le passé, de commencer ; et telle est bien en effet la solitude du dirigeant comprise dans l'exorbitant pouvoir qui est le sien, qui est de rompre et d'initier. Face à un tel pouvoir, les hommes ont cru se trouver devant « une grandeur naturelle » et pas seulement une « grandeur d'établissement », selon la terminologie qu'utilise Pascal. Face à une grandeur naturelle, on met un genou à terre, face à une grandeur d'établissement, on demande des comptes, on discute, on critique. Or, la crise de l'autorité, telle qu'elle se déploie dans les trente dernières années, révèle le passage d'une logique d'obéissance et de fidélité à une

logique de consentement et de mobilité ; dans cette nouvelle logique aucune parole ne peut prétendre être au-dessus du débat, tout propos, toute décision, est soumis à la question et à la délibération. La légitimité n'est pas donnée *a priori* par la fonction sociale ou la hiérarchie, elle résulte de la délibération qui s'impose, dans tous les domaines d'activités, comme un mode de conduite obligé, comme l'éthique des temps modernes. Le cœur de cette éthique est dans l'idée que *nul ne peut obliger quelqu'un à faire ce à quoi il n'a pas consenti* ; c'est l'éthique des temps démocratiques qui ne vaut pas seulement pour le domaine politique, mais pour *tous les domaines de l'activité*. Cette éthique crée son habitus : plus personne ne saura bientôt faire ce à quoi il n'a pas donné son consentement. L'enjeu, pour l'entreprise, est considérable : jusque-là, sa hiérarchie trouvait son efficacité dans le prestige de l'autorité, dans sa puissance de suggestion ; demain, plus personne ne pliera devant cette force, on aura définitivement liquidé la timidité et la peur qui nous faisait croire en la grandeur naturelle de l'autorité ; celle-ci ne s'imposera plus *a priori*, elle résultera de l'action, elle sera conquise, comme l'expression « faire autorité » l'indique bien.

Dans le développement qui précède, nous avons raisonné à l'échelle des individus et des relations qu'ils entretiennent. Mais dès que nous nous élevons au niveau de la société dans son ensemble, on voit que les groupes sociaux qui la constituent sont unifiés par leur indiscutable, par la valeur qui fait autorité et que chacun reconnaît. C'est ce que montre avec beaucoup d'acuité L. Boltanski dans deux ouvrages : *De la justification* et *Le nouvel esprit du capitalisme*. Il montre que plusieurs aires de légitimation ou de reconnaissance coexistent, avec chacune leur argument d'autorité, la transformation des enjeux économiques dans les années 1990 faisant apparaître une nouvelle aire de reconnaissance, celle du projet, de la « cité du projet » dans laquelle c'est l'initiative, la créativité qui sont déterminantes, la relance constante et les artisans de la relance, les hommes du relais ou du réseau, l'homme qui met en relation, qui crée de la richesse par la rencontre. Homme de l'évènement, il a renoncé à être une autorité, à jouer le jeu d'une ins-

titution ; il est essentiellement l'homme de passage qui redistribue ses relations.

L'intérêt de cette analyse est dans la mise en évidence de la diversité des aires de reconnaissance et de légitimité qui coexistent sans que l'une ne soit assez puissante pour subordonner les autres. Telle est bien la forme concrète du pluralisme des valeurs : la valeur des valeurs, reconnue par tous comme une autorité indiscutable laisse la place aux valeurs particulières que les différents groupes sociaux ou que les différentes aires de reconnaissance se donnent. La coexistence des valeurs particulières éclaire la structure foncièrement schizo-phrénique des sociétés contemporaines et l'enjeu pour les entreprises est alors de savoir définir une aire de reconnaissance suffisamment claire pour pouvoir exister dans le concert des valeurs. Prendre en charge cet enjeu, c'est, pour l'entreprise, se demander autour de quoi construire la reconnaissance dont elle a besoin, s'interroger sur l'indiscutable qui stabilisera son aire de reconnaissance. Elle est ici renvoyée à sa capacité de susciter l'adhésion ; et c'est bien ce qui a changé entre les sociétés traditionnelles et les sociétés modernes : l'autorité s'y définissait par le prestige, le rang, la tradition, l'histoire, elle se définit maintenant par la capacité d'obtenir l'adhésion, ce que l'entreprise ne peut faire sans considérer l'attente psychoaffective des salariés de demain.

Or, ce que nous voudrions développer par la suite, c'est que, contrairement à ce que l'on pourrait penser, l'adhésion ne dépend pas seulement des personnes en présence, mais aussi du climat social, culturel, symbolique de l'entreprise, de sa mythologie du moment, l'autorité ne dépend plus et dépendra de moins en moins demain de la tradition et de la hiérarchie, mais dépend de plus en plus de la symbolique qui crée l'adhésion. Répondre à la demande d'adhésion, c'est créer une mythologie, une symbolique, autrement dit un sacré à partir duquel l'entreprise assure son identification psychoaffective ; dans ce sacré, c'est beaucoup plus que l'adhésion de chacun à l'entreprise qui se joue, c'est le positionnement social de l'entreprise, sa manière de s'accorder ou non avec la mythologie sociale du moment. Ce que l'on peut dire à coup sûr, c'est que le moment où disparaît

l'autorité, c'est le moment où il n'y a plus de mythologie, le moment où l'on ne peut plus compter que sur l'administration des compétences et des intérêts. À cette violence latente, on ne pourra répondre que par des procédés violents qui seront toujours davantage en désaccord avec l'environnement culturel et social des sociétés modernes qui cherche au contraire le consentement et l'entente.

2. Le travail et son désenchantement

Les réformes sur le temps de travail ont été animées par l'idée de la fin de l'ère du travail, de la fin de la dimension structurante du travail et de son aptitude à ordonner le temps de l'existence. Tant que les deux classes structurantes de la société française étaient la classe ouvrière et la paysannerie, le temps de travail constituait l'épine dorsale de l'existence ; et les activités annexes — lutte, engagement syndical ou religieux — ne témoignaient pas d'un affranchissement du travail mais cherchaient à l'inscrire dans un processus de justification. La grande Révolution sociale du vingtième siècle consiste essentiellement en la disparition de ces deux classes structurantes ; et simultanément, on assiste à une remise en cause de la valeur du travail ; la structuration sociale et les facteurs d'identification qui l'accompagnent se sont déplacés du travail vers la consommation ; ce qui veut dire que c'est par la consommation que se réalise le besoin de différenciation, qu'en manipulant des objets — en les échangeant, en les acquérant — nous manipulons en fait des signes, nous utilisons un langage. De là, ce que nous pourrions appeler le « rêve contemporain » d'une consommation sans travail. Mais une telle remise en cause de la valeur travail n'est pas seulement due à la place prépondérante prise par la consommation ; elle est aussi liée au désenchantement du travail, à l'attente déçue qu'il symbolise ; en faisant la promotion de la libre activité, en desserrant la contrainte du milieu, nos sociétés modernes valorisent le loisir, l'oisiveté et la libre disposition de soi dans des activités choisies. L'ultime sens donné au travail c'est alors paradoxalement de préparer le temps du loisir, d'être un moyen pour une fin à laquelle il collabore. Mais si le

travail déçoit, c'est aussi parce qu'il n'est plus pensé à partir de l'œuvre et du progrès qui le justifient, il n'est pensé que par rapport à l'intérêt marchand, monétaire qu'il permet de réaliser ; il n'est plus rapporté à l'œuvre commune réalisée par une société en travail tendue vers l'horizon du progrès, il n'est plus référé qu'aux intérêts particuliers d'acteurs économiques qui entrent en concurrence, qui sont bien conscients du fait que l'activité des uns tend à nuire à l'activité des autres ou, en tout cas, à la perturber. La situation s'aggrave dès que ce ne sont plus seulement les acteurs économiques qui sont en présence, mais des intervenants financiers qui se préoccupent moins de la pérennité des outils économiques et industriels que de leur rentabilité à très court terme. L'écart grandissant entre les exigences de rentabilité *qui se traduisent par un accroissement de la densité du travail et de son intensité* et les bénéfices réels que l'entreprise et ses salariés retirent de ces efforts crée une profonde désillusion, et comporte un vrai risque de désengagement. Si l'on met de côté les efforts des entreprises pour stimuler l'adhésion et obtenir l'engagement des personnes, le seul facteur de résistance à ce désenchantement du travail a été, selon nous, l'innovation technique et technologique, en particulier celle qui a concerné la bureautique et les systèmes d'information et de traitement des données. Le travail est ici sauvé par l'intelligence des outils, par la valorisation du travailleur dans la sophistication de l'outil. Il ne faut pas négliger cette dimension symbolique de la technique, qui a sa part dans les gains de productivité que permet la technologie de la communication et de l'information.

La question qui est ici adressée au manager est celle de savoir si, au-delà du ré-enchantement technologique, il est nécessaire de mettre en place des moyens de ré-enchantement du travail, s'il est possible d'y réinvestir un sens, une signification nouvelle. Y a-t-il dans la symbolique sociale du moment matière à élaborer ce ré-enchantement, c'est ce qu'il nous faudra voir dans le développement que nous consacrerons aux conditions nouvelles de l'adhésion.