

Les Français attendent beaucoup de l'entreprise

Article paru dans le Figaro.fr le 12 avril 2010

(<http://blog.lefigaro.fr/legales/2010/04/>)

Parmi tous les maux qui accablent l'entreprise et qui font aujourd'hui les délices des médias, les méthodes de management sont régulièrement dénoncées comme la cause première de ses échecs. Que n'a-t-on pas dit sur la gestion par le stress et sur sa responsabilité dans l'épidémie de suicides qui a frappé récemment de grandes entreprises françaises ?

On s'est moins attardé sur les raisons pour lesquelles les grands groupes, mais aussi de nombreuses PME, ont adopté des comportements si manifestement contraires à leur intérêt. Et l'on n'a pas non plus suffisamment souligné l'ambiguïté du rapport que les salariés, et les Français en général, entretiennent avec un monde qui les révolte autant qu'il les fascine.

Partagés sur le fait de savoir si le management est une science ou un art, les chefs d'entreprises ont opté alternativement,

parfois simultanément, pour des méthodes quantitatives et qualitatives. Ces méthodes ne relevaient pas seulement de la mode ou de la créativité des professeurs de *business schools*, mais elles répondaient aussi à l'état du monde au moment où on les mettait en œuvre. Le succès du taylorisme, adapté aux périodes de construction, ou de reconstruction, du capitalisme, a imposé un modèle « rationnel » qui a perduré bien au-delà des conditions qui en avaient justifié l'apparition. La mondialisation, certains l'ont constaté avec surprise, n'est pas synonyme d'uniformisation. Et la question n'est plus de fabriquer au moindre coût des produits pour le plus grand nombre. Dans une économie de la demande, chacun le sait bien, les moteurs de l'entreprise s'appellent innovation, design, marketing, politique commerciale. Les organisations héritées de l'économie de l'offre doivent donc être

totallement remaniées, ainsi que les modes de commandement qui vont avec. En basculant de l'offre à la demande, l'entreprise est passée du temps long au temps court. Les systèmes d'information, l'externalisation, les flux tendus ont accompagné, parfois provoqué, ces changements, contribuant à un effacement des repères qui a rendu l'entreprise moins « lisible » pour beaucoup de ses membres. Enfin, les organigrammes matriciels, la disparition des échelons intermédiaires, ou encore l'affaiblissement des syndicats ont affecté la circulation de l'information et altéré la portée du discours managérial. Pour compenser cette perte de fluidité, l'entreprise a cherché à mettre en place des instruments de pilotage plus individualisés. Mais elle l'a fait de manière systématique et dans l'urgence, sans prendre suffisamment en compte les caractéristiques psychoaffectives de

chacun. D'où le sentiment de non considération, voire de mépris, largement répandu dans le monde des salariés y compris au niveau des cadres, et plus encore dans le secteur public où les impératifs du court terme et les contraintes financières heurtent de front les valeurs du service public. La responsabilité individuelle et son corollaire les objectifs de résultat, la rémunération au mérite, la mobilité géographique et professionnelle, toutes dispositions qui semblent aller dans le sens de l'épanouissement de l'individu sont perçues comme attentatoires à la dignité et qualifiées de « libérales », comprenez « injustes ».

Il est vrai que la France a des rapports tendus avec l'entreprise. Elle la prend systématiquement à partie, qu'elle soit ou non concernée, et la somme de rendre des comptes dans des sujets de société qui peuvent être très éloignés de son objet social. Et les patrons passent volontiers pour des négriers ou des profiteurs. C'est que les Français sont en « attente d'entreprise », comme ils sont en attente d'Etat, et que, s'ils y investissent peu leurs capitaux, ils en exigent beaucoup de

retour. De la considération, nous l'avons dit, mais aussi de la sécurité, des perspectives et bien sûr, une plus forte part de la valeur ajoutée.

L'ardente obligation des chefs d'entreprise aujourd'hui est de mettre en œuvre une pédagogie de la crise. Cela suppose naturellement un préalable : qu'ils aient compris que le monde a changé. La deuxième décennie du XXIème siècle est marquée par la multiplicité. Multiplicité des pôles, des facteurs, des situations, des besoins, des moyens. Multiplicité des produits, des segments, des clientèles. La multiplicité entraîne la rapidité des changements et la diversité des perceptions. Les monopoles, qui sont l'antithèse du multiple et du divers, disparaissent sous nos yeux en même temps que les systèmes et structures qui les soutenaient. Prôner la flexibilité est un lieu commun, mais la réaliser est une prouesse. Paradoxalement, ce monde de changement permanent pousse à un retour vers le temps long, c'est-à-dire à une prise en compte de ce que le philosophe François Jullien appelle les « transformations

silencieuses¹ », où la transition est préférée à la rupture et la maturation à la modélisation.

Pour toutes ces raisons, l'entreprise a besoin d'une nouvelle éthique. Entendons par là le choix d'un comportement, en accord avec le monde qui l'entoure et les éléments qui la composent. Faire sa place au divers, c'est accepter la diversité à l'intérieur, celle des genres, des profils, des origines sociales, des formations, des cultures. C'est reconnaître aux femmes la spécificité de leur regard et de leurs modes d'action. C'est encourager une différence et une contestation qui n'auraient pas pour objet le maintien du statu quo, mais le renouvellement des idées. C'est s'inscrire à la fois dans le court terme de la réactivité et dans le long terme de la finalité. C'est réhabiliter le concept de « progrès » en lui donnant son vrai sens d'avancement graduel et d'enrichissement personnel. C'est investir pour s'investir, et partager pour multiplier.

On peut naturellement se gausser d'un tel programme, et le considérer comme

¹ Grasset 2009

fumeux ou chimérique.
On peut aussi, à juste
titre, ajouter que le
capitalisme chinois,
indien ou brésilien est

encore éloigné de ces
aimables considérations.

Mais si nous ne faisons
rien, la prochaine crise
sera pour nous.

Martine LIAUTAUD

Présidente de Liautaud & Cie