



La Lettre de Jean-Jacques TITON Consulting

www.jj-titon-consulting.fr

Numéro 11— Décembre 2010

Tous les mois, Jean-Jacques TITON Consulting vous apporte un éclairage sur un thème lié aux **Ressources Humaines** et au **Management**. Dans ce numéro de décembre, vous pourrez découvrir la première partie de notre sujet sur le Management et le Sens.

Jean-Jacques Titon Consulting
Conseil en Ressources Humaines

Adresse :

2000, route des Lucioles
Les Algorithmes Bâtiment A
06901 Sophia Antipolis Cedex

Téléphone :

04.93.95.52.77

Télécopie :

04.93.08.69.14

Email :

contact@jj-titon-consulting.fr

Le mois prochain :

Management et Sens,
vers l'entreprise cohérente

MANAGEMENT ET SENS :

COMPRENDRE LA MUTATION

Pour préciser l'objet de cette lettre, trois questions vont concourir à en dessiner la perspective pour aboutir à de nouveaux repères.

1) Que signifient les différents modèles de management qui font assaut de nouveauté ? Est-il possible de trouver une conception cohérente du management qui intègre la prise en compte des finalités et valeurs humaines et l'exigence d'efficacité ? Pour cela, il faut sans doute développer une vision de l'entreprise qui s'y prête. En faisant appel à une nouvelle intelligence du phénomène "entreprise", on pourra lui donner un **Sens plus précis**, plus partagé et donc plus pérenne.

2) Y-a-t-il une évolution dans les exigences et les problèmes auxquels sont confrontés les dirigeants et les responsables des entreprises ? L'émergence des questions de Sens, au travers de différentes préoccupations qui font référence aux valeurs humaines et à l'engagement des responsabilités, entraîne à découvrir que **Diriger, c'est donner le Sens**. Cela a une influence sur l'esprit du management qui est en rapport avec l'évolution du monde actuel et la mutation qui est engagée.

3) Comment concrètement manager l'entreprise d'une façon pertinente, cohérente et performante ? Cela n'est possible qu'au travers de structures et de fonctions qui doivent trouver leur unité dans la vocation de l'entreprise et leurs spécificités dans la diversité des acteurs, des activités et des moyens d'action. **Maîtriser le Sens dans l'action**, c'est alors résoudre pratiquement l'intégration de la détermination des finalités humaines et des moyens efficaces d'y satisfaire. Cela est à faire dans les différents métiers, les fonctions, les situations, les organisations qui constituent la vie active de l'entreprise.

Comprendre, orienter, agir sont les trois registres où les questions de Sens doivent être prises en compte et de nouvelles réponses élaborées pour entrer dans une nouvelle période où la maîtrise du Sens sera la clé de toute responsabilité. Pour cela encore faut-il redéfinir cette notion de Sens qui devient si cruciale et se doter des moyens de pensée et d'action pour développer un niveau de maîtrise des entreprises humaines innovant. La théorie des Cohérences Humaines(1) en offre la première véritable réponse qui soit complète, cohérente et opérationnelle. C'est comme cela qu'elle a permis d'élaborer le concept d'entreprise cohérente et d'échafauder une conception et des méthodes pour le mettre en œuvre. Pour répondre aux questions de Sens de l'entreprise, il en appelle à un nouveau niveau d'évolution du management, plus profond, plus global, plus intégrateur.



LE SENS D'UNE MUTATION

1.1 LE CONTEXTE

Depuis quelques années, l'entreprise se découvre une nouvelle image qui se révèle contrastée (2).

Tout d'abord, on a vu apparaître différents thèmes comme amenés par un vent d'est ou d'ouest : qualité, projet d'entreprise, management participatif. Sa culture, son histoire, ses valeurs ont été auscultées. L'homme et ses motivations, l'excellence et les métiers font le pendant d'un intérêt

pour la cité avec les gammes de l'entreprise citoyenne confrontée à l'exclusion, aux problèmes d'environnement, aux solidarités à retrouver, au développement local, etc.

La question éthique, elle aussi arrivée dans ce courant, percute quelquefois violemment l'entreprise dans la question de ses finalités et de ses responsabilités.

A ce point, il n'est plus surprenant que la logique de l'honneur (3), ou l'interrogation sur l'âme de l'entreprise (4) habitent des espaces inhabituels où régnaient l'économie, la technique, le commerce, l'industrie.

Que des dirigeants se retrouvent dans un groupe comme celui de Ganagobie animé par un père bénédictin n'est plus surprenant et les clubs de réflexion sur le Sens, les séminaires philosophiques, les retraites spirituelles complètent le tableau d'une entreprise à laquelle rien de ce qui est humain ne serait étranger.

A cela répond en contrepoint la question du chômage, celui des jeunes, celui des plus anciens, riches d'expérience et celui de beaucoup dont les compétences ne sont plus un garant contre l'exclusion au nom d'autres rationalités.

Les délocalisations posent le problème de la "nationalité" de l'entreprise et de son lien à son milieu d'appartenance. Dans un autre registre, les fonds de pension poseront bientôt, tout aussi dramatiquement, la question de la "nationalité" des entreprises.

La bulle financière qui rend plus importante la place de Singapour que l'atelier ou le bureau remet aussi en question le Sens même du jeu économique et de la place de l'entreprise (5).

A quelles rationalités répondent encore les restructurations au nom de dérèglementations, de gains de productivité, de développements technologiques incontournables ou simplement de stratégies qui font penser au Monopoly ou au Jeu de Go ?

Pris entre responsabilité économique et responsabilité humaine et sociale, certains dirigeants s'interrogent sur le Sens de leur rôle, de leur motivation, de leurs pratiques. Confrontés à des aspirations plus ouvertes que jadis aux questions de Sens, des cadres vivent douloureusement les injonctions d'efficacité lorsque toute leur culture professionnelle les a entraînés à en éliminer les "états d'âme".

Les NTIC, les processus et autres instruments technologiques « de pointe » semblent avoir leurs lois propres, systématiques, mécaniques en rapport avec des "sciences du management" qui ont instrumentalisé les hommes. De ce fait, bien des professionnels deviennent de simples opérateurs techniques et voient leurs métiers disqualifiés ou remis en question.



Ce type de dilemme annonce une mutation, une transition, un passage dont le seuil est à franchir. La rationalité seule ne suffit plus à légitimer l'action et son management, il va falloir en plus et plus profondément en maîtriser le Sens (6).

C'est dans ce même temps que prolifèrent les nouveaux modèles de management qui tous dénoncent un peu facilement "l'archaïque taylorisme" pour légitimer leur nouvelle vision.

Comment s'y retrouver parmi toutes ces propositions : "Les entreprises qui gagnent sont celles qui...". Cette

formule suffit-elle encore à convaincre ceux pour qui les questions de Sens sont devenues d'une brûlante actualité ?

1.2 - UNE ÉVOLUTION HISTORIQUE, LE TEMPS D'UNE MUTATION

Depuis bientôt 30 ans, le monde vit en état de crise. L'une succède à l'autre. Il est devenu commun de reconnaître qu'il s'agit d'une crise économique mais aussi d'une crise de civilisation, crise des valeurs, crise d'identité, crise politique, crise aussi liée aux bouleversements technologiques, crise de la pensée, des idéologies, de l'environnement, etc.

Tout cela n'a fait que se renforcer avec l'évolution de la situation de l'ancienne URSS, l'émergence d'intégrismes, de nationalismes, l'échec du développement en Afrique, la "mondialisation de l'économie" et, plus près de nous, les nouvelles étapes de la construction européenne, les tensions et conflits violents à nos portes. S'y mêlent espérances inattendues et menaces que l'on croyait surmontées.

Les entreprises, leurs dirigeants, leur personnel et tous ceux qui y concourent (actionnaires, fournisseurs, clients, aménageurs, élus locaux, etc.) vivent concrètement ces retentissements. Une intense activité industrielle pourrait cependant faire oublier un temps les profonds bouleversements engagés et les mouvements qui emportent les hommes et leur destin.

L'émergence des questions de Sens, de façon explicite et implicite, est l'indication d'une perte des repères mais aussi le signe d'un souci, d'une prise en charge de l'avenir, d'un pas en avant dans une plus grande autonomie, plus libre et plus responsable.

C'est une attitude que l'on retrouve, à des degrés divers, chez nombre d'individus et elle constitue une sollicitation essentielle quant au management des entreprises. Les hommes sont plus exigeants quant à la prise en compte de leurs valeurs, du bien commun et de leurs singularités voire de leurs différences (7). Il y a là, tout à la fois, un problème de clarification des enjeux de la crise, généralisée, et de repérage du Sens de l'évolution possible qui passe par cette mutation.

L'entreprise n'échappe pas à ces questions tant parce qu'elle intervient dans son environnement que parce qu'elle est traversée par les hommes et les situations concrètes à vivre et à piloter.

Si ce phénomène appelle de nombreuses interprétations, souvent légitimes, convenons que de nouveaux éclairages sont possibles. Proposons en deux, l'un plutôt historique, l'autre plutôt théorique pour rendre compte de l'évolution du management.

- Sur le plan historique des travaux portant sur l'évolution des préoccupations du patronat français en matière de ressources humaines depuis la dernière guerre (8) montre la succession de trois périodes.

- L'une, amorcée avant la guerre, dès 1938, par le C.J.P (devenue C.J.D.) (9) et poursuivie après celle-ci montre une très grande présence des questions humaines et sociales dans les préoccupations et les débats. Les finalités humaines de l'entreprise sont affirmées par de nombreux acteurs et le ton de certains discours, par exemple celui de Paul Huvelin, en 1957(10) qui paraîtrait cinquante ans plus tard très avancé et même osé. Si l'on taxe de paternalistes bien des propos, ils étaient néanmoins débattus par les forces sociales, syndicales en particulier.
- Or, à partir des années 60-70, il semble qu'avec le thème du management scientifique et de l'organisation scientifique du travail, prédomine un souci de rationalité, de systématisation qui touche aussi la gestion des comportements humains. L'engouement accentué pour les méthodes de rationalisation développées après la guerre aux Etats-Unis (recherche opérationnelle, rationalisation des choix budgétaires) est accompagné par l'arrivée en

force de l'informatique de gestion et par un début d'intérêt pour l'approche systémique (11). Parallèlement le discours économique prend une place de plus en plus importante dans les médias et la réflexion publique, pendant que le cadre d'entreprise devient le modèle de l'homme moderne et la cible de toutes les convoitises du marketing et de la publicité.

- Les années 80 qui ont suivi, ont été à la fois, celles de l'image, du "look" et de la domination des apparences en même temps que celles de troubles où pointent de mille façons des questions de Sens encore peu avouées.

Il semble bien, avec toutes les réserves qui doivent être mises sur une telle lecture, que l'on soit passé par trois moments :

- Une présence des questions humaines sous un mode tout à fait classique exprimant différents humanismes,
- Leur remplacement par la recherche de « modélisations », légitimées par leur rationalité technique ou scientifique, devenue critère de compétences majeur pour les entreprises,
- Une hypertrophie des images et des apparences idéalisées dont on voit la remise en question sous-jacente qui se lit plus fortement dans les années 90. La scène médiatique de la guerre du Golfe semble avoir joué symboliquement aussi un rôle charnière.

Avec cette dernière période, paroxystique sur le plan de la "gestion des vanités", les questions de Sens ramènent au premier plan les questions de l'homme sur le plan personnel et collectif ; toutefois, elles les ramènent sous de nouvelles formes pour lesquelles les tentatives de réponse classiques ne suffisent plus ; certains auteurs ont anticipé ce phénomène (12).

- Sur un autre plan, l'éclairage de la théorie des Cohérences Humaines propose une lecture tout à fait complémentaire. Nous vivons l'apogée d'une crise des représentations qui touche les idées, les modèles, les identifications classiques, les références, les schémas établis et, finalement, la « fiabilité » relative à tout ce qui "représente" la réalité, notre place dans le monde voire nos aspirations. Cela résonne sur l'autorité de nos représentants ainsi que sur celle de nos modèles et de nos certitudes. Le manager est à la croisée de ces interrogations (13).

Avec l'ère des Lumières, la raison était le moyen de maîtriser les représentations. Rationalité des modèles, rationalité des systèmes, des méthodes, des techniques, des organisations, des comportements... rationalité aussi des fonctions, de la société, du progrès. Or, il semble que cette rationalité ne suffise plus à éclairer l'avenir, ni même le présent mais il apparaît également qu'elle conduise à des "exclusions", à des incertitudes, à des débordements immaîtrisables. Le phare de la modernité n'émet plus une lumière suffisamment puissante pour demeurer le garant de l'efficacité humaine de l'action.

Cette même crise des représentations que nous vivons provoque des tentations de régression, retour "aux bonnes vieilles méthodes" mais aussi au rejet de la raison qui fait resurgir tous les archaïsmes et leurs dangers. Elle suscite également des réactions conservatrices avec la tentation de conserver les modèles classiques en leur donnant une valeur d'absolu. Elle amène encore une fuite en avant moderniste avec une prolifération des images et des modes qui disqualifie encore plus les représentations et leurs "médiateurs".

Elle ouvre enfin sur une autre époque. Après l'âge des représentations et de la raison vient l'âge du Sens et de sa maîtrise. Si les représentations ne suffisent plus à maîtriser les choses, c'est qu'il faut faire appel, en plus, à leur Sens, à leur finalité, leur signification et leur efficacité humaine.

C'est ce qui est en jeu et que le management devra prendre en compte. Le Sens humain des choses, des décisions et des ac-

tes devient primordial. Il faudra donc de nouveaux moyens pour le management des entreprises humaines. Tel est le Sens que l'on peut donner à la mutation qui est en cours.

Par toutes sortes de symptômes qui traduisent une quête de Sens et expriment des questions de Sens, c'est un âge du Sens qui éclot, un âge de l'esprit tel que Malraux semblait vouloir l'annoncer pour le 21^{ème} siècle.

Le management des entreprises a lui aussi à entrer dans un "âge du Sens" où les finalités humaines, mais aussi les phénomènes humains, sont à remettre au centre des activités et des pratiques des entreprises.



1.3 QUELS NOUVEAUX PROBLEMES POUR LE MANAGEMENT ?

Il n'est pas inutile dans cette conjoncture de repérer la façon dont se présente les questions de Sens dans différents aspects du management des entreprises (14).

La vocation de chaque entreprise, au delà de certaines déterminations conjoncturelles ou stratégiques est, au fond, une question de Sens. Quel est le Sens propre qui se traduit en termes de finalité, de raison d'être, d'esprit ou de valeurs originales, mais aussi de motivation spécifique, de projet d'entreprise (15). Il doit rassembler les hommes dans une même logique, une même dynamique. Le consensus, ou Sens partagé en commun, est aussi une affaire de Sens, d'unité de Sens. Cela suppose l'établissement d'une "cohésion dynamique" dans le Sens de l'entreprise et le partage d'une "échelle de valeur" commune, condition de toute évaluation et donc notamment, de la justesse de toute rémunération ou « gratification ».

Les problèmes de "consensus" sont liés, bien sûr, au recrutement, où le partage d'un Sens, d'un esprit, d'une finalité est le critère essentiel qui permettra de trouver ensuite les cohérences efficaces. Ces mêmes problèmes doivent intégrer la question de l'unité de direction et de la diversité des hommes, des cultures, des valeurs et encore, plus fondamentalement, l'autonomie souhaitée des acteurs personnes ou équipes, partenaires ou établissements.

Comment faire pour que la conjonction des intérêts et des motivations ne donne pas une résultante arbitraire mais concoure au même Sens ? Le rôle de l'encadrement mais aussi celui de l'organisation réclament de pouvoir maîtriser le Sens, au delà de la rationalité, en cohérence donc avec les finalités et les valeurs.

La qualité, si elle n'est pas réduite à l'application d'un standard ou d'une procédure ni au caractère utilitaire du produit, ouvre à la question des valeurs, valeurs exprimées par l'entreprise et ses hommes, valeurs attendues et reconnues par les marchés et les clients qui sont aussi des hommes. Ces valeurs humaines, même dans leur expression technique ou matérielle font

de la qualité un "vecteur de Sens"(16) dont il faudrait mieux maîtriser la clé.

La qualification propre de l'entreprise, sa valeur originale est liée à son meilleur Sens. C'est ce qui fait aussi l'originalité et la valeur de son offre lorsqu'elle va à la rencontre d'un marché pour lequel cette offre est significative. Ce lien entre entreprise-produit-marché est d'abord un lien de Sens. Toute la cohérence du marketing y est liée et, de là, les problèmes de communication, les pratiques commerciales qui médiatisent le Sens.

Après une tendance "quantitative" et "circulatoire" pour penser les problèmes d'information, peut-être faut-il en venir à leur pertinence qui est fonction du Sens qu'elles portent pour ceux qui en ont besoin.

La formation elle aussi, outre le souci de mieux comprendre, mieux s'orienter, mieux maîtriser le développement des situations, n'est elle-même évaluable que par rapport au Sens du progrès que l'on en attend pour les hommes et pour l'entreprise.

Dans un autre ordre d'idées, les métiers identifiés et réduits à l'emploi de techniques, quand ce n'est pas au service d'un système technologique, posent à nouveau la question de la définition et la maîtrise du "service", en rejoignant ainsi l'étymologie du mot métier. On retrouve le problème de la maîtrise professionnelle, qui, au-delà de la technicité, se réfère au service et à son Sens pour les hommes concernés(17).

Enfin, discerner le et les Sens de ce qui se passe, avoir à choisir un Sens pour diriger, devoir le faire partager dans l'organisation, dans l'action et y investir les moyens et les savoir-faire de tous ordres est aussi ce à quoi est confronté tout responsable à son niveau (18).



D'une façon générale les principaux problèmes qui sont posés pour le management de demain sont ceux :

Comment intégrer pratiquement la référence au Sens humain de l'entreprise et la rationalité technico-économique et organisationnelle ?

Comment concilier éthique et efficacité, responsabilité humaine et réussite économique, valeurs humaines et performances techniques, qualités humaines et systèmes efficaces, vertus humaines et développement technologique ?

Tels sont quelques uns des problèmes soulevés par les questions de Sens.

Tout se passe comme si une autre dimension, plus profonde, plus essentielle se dévoilait. Il faut alors que de nouvelles conceptions, de nouveaux repères, de nouveaux moyens en permettent la maîtrise. L'intuition ne suffit plus. C'est l'enjeu du passage à l'âge du Sens : franchir le seuil d'un autre niveau de maîtrise à inventer et développer.

Il n'est plus possible, dès que l'on prend conscience de cet enjeu, d'ignorer les bouleversements que cela réclame, les promesses d'un bond en avant, résolutoire de bien des inquiétudes actuelles.

La pesanteur des habitudes sera-t-elle trop forte pour oser affronter les difficultés et les incertitudes de cette nouvelle époque ? Telle est l'hésitation d'un temps de crise. Mais crise veut dire aussi décision.

Pour en faciliter l'avancée, la théorie des Cohérences Humaines offre d'ores et déjà des moyens de pensée et d'agir et en premier lieu une conception de l'entreprise qui répond aux nouvelles exigences : l'entreprise cohérente

Références :

- 1) "Au Cœur du Sujet" par Roger NIFLE, éditions de Poliphile 1986
- 2) Le culte de l'entreprise, revue Autrement 2008
- 3) La logique de l'honneur, Philippe d'IRIBARNE, éditions Le Seuil 1989/2009
- 4) L'entreprise a-t-elle une âme, Alain ETCHEGOYEN, éditions F. Bourin 1990
- 5) Le développement des activités financières au regard des exigences éthiques du christianisme Antoine de SALINS, François VILLEROY DE GAHAU Librerie éditrice VATICANA 2008
- 6) La raison a-t-elle toujours raison ou la cohérence de la raison par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1988
- 7) L'économie contre la société, Bernard PERRET, Guy ROUSTANG ESPRIT SEUIL 1998
- 8) Les conceptions du patronat français en matière de gestion des ressources humaines de 1945 à 1970-1975 par Olivier NIFLE, Université PARIS IV Sorbonne UER d'histoire 1990
- 9) Cinquante ans qui ont changé l'entreprise 1938-1988, CJD Communica International
- 10) finalité de l'entreprise..., Paul HUVELIN Cahiers du C.R.C. II 1997
- 11) Le Macroscopie par Joël de ROSNAY, éditions Le Seuil 1975
- 12) L'entreprise à l'écoute, Michel CROZIER, Interéditions 1989
- 13) Management, comportements socio culturels face à la crise. Sens et Cohérences d'une crise salutaire, Institut Cohérences
- 14) L'homme, l'entreprise et la société, Institut Cohérences 1992
- 15) Le projet d'entreprise, Entreprise et Progrès 2004
- 16) Le Sens de la qualité, Institut Cohérences 1985
- 17) La nouvelle révolution informatique par Roger NIFLE, Institut Cohérences 1991
- 18) Discerner et agir dans la vie professionnelle Etienne PERROT, éditions Assas 1992

©Jean-Jacques Titon Consulting