



## **L'organisation des entreprises est inadaptée.**

Plus le temps avance (et que je prends des cheveux blancs), plus je suis frappé par le fait que les organisations sont construites sur des bases conflictuelles. Bien que l'entreprise prône la collaboration, la participation, la solidarité et autres processus vertueux, la réalité n'évolue pas, bien au contraire. Ainsi, les français considèrent le travail comme une des plus importantes activités de leur vie et en même temps, ils n'ont jamais été aussi insatisfaits et mal à l'aise dans leur propre situation de travail. De nouvelles maladies se font jour nommées surmenage, dépression, « burn out », ... On en arrive même à gérer ce mal-être à travers des lois, des règlements, des responsabilités et on voit donc apparaître des processus comme la prévention des risques psycho-sociaux. Le but est louable, bien sûr ! Mais est-ce le vrai problème ?

### **La logique du conflit**

En fait, tous les schémas d'organisation et les outils mis en œuvre dans les entreprises sont issus de la logique fondamentale du capitalisme qui réside dans la compétition et la conviction que cette rivalité est porteuse de progrès et d'améliorations globales. Et on doit bien constater que ce principe n'est pas ou n'a pas été complètement faux. Mais, répond-il toujours aux besoins d'aujourd'hui ? C'est la question que les chercheurs en organisation commencent seulement à imaginer.

Pour ma part, je suis convaincu que ce schéma de compétition a été transposé à l'intérieur des organisations comme un levier de performance. Les hommes sont mis en situation de compétition externe et interne, avec comme objectif que, chacun voulant progresser, la pression fera grandir l'entreprise. Ce raisonnement a été supportable pendant toutes les années où les marchés étaient en croissance pour des produits standardisés de masse. Les hommes se trouvant « à l'étroit » dans la lutte interne à l'entreprise se tournaient naturellement vers l'extérieur où ils pouvaient trouver de la croissance, de la conquête et donc des résultats valorisants avec plus de facilité. Ce mécanisme créait ainsi une soupape qui évitait que l'organisation n'implose sous la pression des conflits. Ainsi le système était supportable pour les hommes et profitable pour les organisations. Il a continué à fonctionner ensuite alimenté par le développement international et la mondialisation permettant aux plus ambitieux d'aller conquérir les marchés étrangers, gagnant ainsi une reconnaissance forte qui est même devenue un must dans les grandes organisations. Néanmoins, cette forme de soupape devenait plus étroite et ne concernait qu'une minorité d'individus.

Aujourd'hui, la situation des marchés n'est plus du tout la même. Ils sont pour la plupart en maturité et donc stables quand ils ne sont pas en déclin lent mais régulier. Ceci est particulièrement le cas des pays développés et donc de l'Europe et de la France. Que voit-on arriver ou plus exactement se développer au sein des organisations : le mal-être et son cortège de nouvelles maladies... Que se passe-t-il ? Pourquoi ces symptômes apparaissent-ils maintenant ?

Tout simplement, la situation des marchés a profondément changé, mais les schémas de



fonctionnement des organisations sont restés les mêmes. Et non seulement peu de choses ont été modifiées dans la manière de concevoir et d'organiser la performance à l'intérieur de l'entreprise, mais la pression a augmenté sous un double effet. Le premier provient du fait que les hommes n'arrivent plus à trouver à l'extérieur les leviers de croissance qui leur donnaient un degré de liberté en permettant au gâteau de grossir. De plus, ne générant plus, ou beaucoup moins de croissance, l'entreprise renforce ses critères de gestion et augmente encore, ce faisant, la pression sur l'organisation générant le deuxième effet. Les deux mouvements conjugués ont amené un surcroît de pression qui explique le phénomène que nous constatons aujourd'hui. Que faire ?

## Explorer de nouvelles voies

On voit bien que l'on ne changera pas l'évolution des marchés matures des pays développés, pourtant l'entreprise doit trouver des leviers de croissance, car nous ne savons pas gérer autrement pour le moment. Le seul moyen est de tourner l'entreprise de façon très générale vers l'innovation, c'est-à-dire ouvrir de nouveaux marchés ou de nouveaux océans bleus (comme les désignent certains ouvrages de stratégie) qui permettront de retrouver cette croissance tant désirée. Et les évolutions technologiques bouillonnantes de la période actuelle liées à l'envol toujours confirmé du numérique, des réseaux de communication, des puissances de traitements et de stockage de l'information, favorisent cette émergence de créativité, de nouveauté, bref d'innovation en tout genre.

La question devient donc : comment organiser l'entreprise pour favoriser la créativité et l'innovation ? Dès que la question est posée, on sent bien intuitivement que le schéma traditionnel d'organisation hiérarchique imposant depuis le haut les démarches à mettre en œuvre et ayant comme maître mot l'obéissance ne répondra plus aux attentes. Les modèles plus sophistiqués d'organisation comme ceux qui sont fondés sur des relations matricielles ne changent pas les fondements du pilotage hiérarchique, rajoutant simplement une forte dose de situations conflictuelles dans leur fonctionnement quotidien. Peut-on imaginer une seule tête capable d'innover dans toutes les dimensions de l'entreprise ? Quel dieu faudrait-il trouver ? Et même si les dirigeants d'entreprises présentent souvent des egos démesurés, ils ne peuvent pas prétendre à de telles capacités. Si on s'attache aux mécanismes de l'innovation on constate très vite que le processus n'est pas linéaire, c'est un parcours semé d'embûches, multipliant les essais et les échecs, avant de trouver finalement la voie de la réussite. Et quelque fois n'aboutissant qu'à l'échec. Ce qui caractérise la démarche d'innovation, c'est cette démarche d'essais-échecs successifs. Or c'est précisément ce qui est renié par l'organisation traditionnelle. Cette dernière développe la capacité à dupliquer les meilleures pratiques, mettant en œuvre des processus qualité certifiés visant à se doter d'une capacité sans faille à dupliquer sans variation ce qui a pu être produit de meilleur. Comment imaginer favoriser un processus d'échecs successifs, alors que c'est précisément ce qui est sanctionné dans les schémas de fonctionnement actuels ? Alors, comment libérer suffisamment les énergies pour que chaque membre de l'entreprise se sente suffisamment en sécurité pour oser se lancer dans une telle démarche, où son risque d'échec est important ?

## Restaurer la qualité relationnelle

La réponse consiste bien sûr à transformer les schémas d'organisation, mais aussi les valeurs, et cela passe d'abord par la restauration ou le développement de la qualité



relationnelle au sein de l'entreprise. Voilà le travail que les entreprises ont à construire et l'apprentissage dans lequel elles doivent se lancer. Comment pourrait-on caractériser cette qualité relationnelle ?

On peut fixer quelques axes de réflexion et d'action. En premier lieu, la qualité relationnelle est faite de transparence. Les processus d'innovation sont toujours globaux et nécessitent une compréhension claire et exhaustive du contexte dans lequel on va innover. L'innovateur a une vision de ce qu'il veut réaliser, elle est très grossière et c'est en la confrontant à la réalité qu'elle va évoluer, se transformer pour se concrétiser. Sans cette compréhension globale, restant dans l'ignorance, comment imaginer que chacun devienne innovateur ? L'information doit donc circuler de manière fluide et partagée. La conséquence immédiate est la nécessité de l'ouverture de l'entreprise sur l'extérieur, sur tout ce qui se passe dans son environnement proche et lointain. Fini le repli sur soi. Fini les discours du genre : pas la peine d'aller voir ailleurs, nous faisons ce qu'il y a de mieux !? Au contraire, l'ouverture sur les échanges enrichissants, sur les expérimentations, sur les collaborations devient la ligne à suivre. Voilà un deuxième axe de transformation. En plus, les organisations vont devoir transformer les valeurs qu'elles valorisent pour favoriser la confiance de chacun de leurs membres. Qui se lancera dans l'innovation s'il risque d'être sanctionné ou déconsidéré en cas d'échec ? Mais il ne suffira pas que l'entreprise et son dirigeant prêchent cette inversion des valeurs, il va falloir que cela devienne crédible, en clair que chacun se sente suffisamment en confiance pour prendre des risques. Il faudra bien sûr changer les critères de motivation et faire que chacun puisse être gagnant à se lancer dans la démarche d'innovation. D'autres mutations sont encore à imaginer.

Enfin, si ces bouleversements sont efficacement mis en œuvre, la créativité jaillira depuis la base de l'entreprise et il faudra que l'organisation soit un catalyseur conduisant à l'éclosion de ces bourgeons et non un processus jugeant, arbitrant et sanctionnant qui serait à coup sûr décourageant pour tous. Fini l'époque du « top-down ». Les hommes redeviennent le centre, l'organisation doit être à leur service, et non l'inverse.

Nous devons réinventer les organisations.