

Artigos



DU MANAGEMENT NORMATIF AU MANAGEMENT PARTICIPATIF: RATIONALITÉ INSTRUMENTALE OU «CONTRAT=CONSENTEMENT»?

Omar Aktouf*

AVANT-PROPOS : DU MANAGEMENT ET DU CONSENTEMENT

Au tournant du milieu des années 1970, on a commencé à plus clairement réaliser que la supériorité des produits et services venus du sud-est asiatique (Japon en particulier) et du nord de l'Europe (Allemagne, Scandinavie) n'était pas purement question de possession de «super-recettes» ou de «super-outils» de management aussi «disciplinant» qu'ésotérique. On s'est mis à regarder - après des décennies de pensée mécaniste et instrumentale en management «traditionnel» - enfin, avec sérieux et profondeur, du côté de l'humain comme épicerie de tout ce qui se passe ou ne se passe pas dans une organisation. La différence avec la pensée managériale prédominante jusque-là a été de commencer à voir l'homme autrement que comme «la machine la plus compliquée» à gérer, comme on disait au début du siècle ; ou encore comme le siège de «l'irrationnel», s'opposant au «système rationnel» des processus de gestion et de production dans l'entreprise, comme il était affirmé après les plus que célèbres travaux de Mayo et de Roethlisberger.

C'est de culture, de valeurs, de symboles et de volontaire adhésion (avec les Prix de l'excellence, et autres Art of Japanese management) que l'on s'est mis à traiter, bien plus que de techniques de motivation ou de contrôle de maximisation «rationnelle» des efforts. L'ère du *work-smart* (travailler intelligemment) l'emportait désormais sur l'ère du *work-hard* (travailler dur). L'homo-aeconomicus et l'homo-faber qui devaient être gérés et dirigés, contrôlés par une rationalité extérieure à eux, doivent désormais se comporter et être traités en homo-sapiens-sapiens. Le primat de la rationalité instrumentale, quantifiante, chosifiante et calculante (rationalité formelle et comptabilisante dirait un Weber) touche à ses limites. C'est le primat de la qualité et de la satisfaction, donc non plus de ce qui se mesure et se calcule, mais de ce qui s'apprécie. C'est aussi la reconnaissance qu'au delà de l'importance, cardinale il est vrai, des techniques, de la technologie et des technologies, rien ne se peut réellement et «efficacement» sans le choix «positif» délibéré de ce qui constitue, en fait, l'entité «organisation» : l'ensemble des personnes qui en sont membres, leurs inter-relations, et ce qui se passe entre eux, dans leurs têtes et dans leurs affects.

Voilà donc le management ramené au coeur de la question de ce qui fonde l'oeuvre commune entre les humains : les raisons fondatrices, réciproquement émises et acceptées, de toute coopération durable. C'est le cheval de bataille actuel des penseurs et gourous les plus écoutés : depuis ceux qui parlent de culture d'entreprise, de symbolisme organisationnel, et autre «excellence»..., jusqu'à ceux qui prônent le *reengineering sur base de «ressources humaines stratégiques»*, le fonctionnement par réseaux, ou encore «l'entreprise intelligente et apprenante», sinon... «reconnaissante»!

* Professeur Titulaire, HEC-MONTRÉAL - Automne 2003

C'est désormais un truisme de dire qu'il n'est d'intelligent et d'apprenant dans une organisation que les personnes, et, autant que possible, toutes les personnes, qui la constituent.

L'ère de la qualité et de l'amélioration continue apporte des exigences jusqu'à ignorées du management occidental prédominant : en particulier celle de faire que chaque membre de l'organisation, où qu'il soit et quoiqu'il fasse, remplisse son rôle en **acteur actif, complice, responsable, et en état d'adhésion permanente**. On se doit d'être alors loin, très loin, de la coutumière gestion de «rouages passifs», dociles et obéissants, que l'on traite en «instruments» soumis à une rationalité extérieure, dominante et omnipotente ; traitement directement fonction de la façon dont on les désigne : «ressources»..«humaines».

Il ne s'agit plus, dans les managements plus avancés et «renouvelés», de vaincre l'inertie - par l'effort quasi héroïque des managers -, d'objets réfractaires et indolents que seraient les employés. Mais de mettre en place des conditions telles, que ces derniers veuillent donner, non plus leur réserves d'énergies passives, mais leur vigilance, leur intérêt, leur point de vue, leur intelligence ... et jusqu'à leur **attachement personnel** dans ce qu'ils font et dans la façon dont ils le font.

De plus, c'est le «faire ensemble», la force créatrice de la **synergie du travail en équipe et en temps réel** qui sont de plus en plus reconnus comme passage obligé si l'on veut franchir ce pas - décisif -, vers l'appropriation de l'organisation et de son sort par tous ses membres, **et en particulier les employés de base**.

Le management traditionnel, hiérarchique et pyramidal, n'est absolument pas préparé - ni en théorie, ni dans les pratiques -, à une telle «révolution». Révolution qui concerne les «mentalités», notons-le bien, de tous les échelons d'employés et de cadres ; mais peut-être surtout des personnels d'encadrement jusqu'aux plus hauts niveaux, du fait que c'est là qu'il y a le plus à perdre en termes de pouvoirs, de contrôle et de privilèges.

Tout cela nous ramène inéluctablement à reposer une des éternelles questions que se pose tout groupement humain sur sa propre capacité à agir en tant que groupe : qu'est-ce qui fonde, qu'est-ce qui alimente la constitution des groupes et le «fonctionnement synergique» de leurs membres? Il apparaît qu'une des notions reconnues par l'anthropologie comme réponse «humaine universelle» à cette question soit la **notion de «contrat-consentement»**¹. Il me semble indéniable qu'une telle notion puisse constituer le pivot autour duquel on pourrait articuler les axes du renouvellement des mentalités tant souhaité dans nos organisations.

Il n'est en effet pas très difficile de se rendre compte que nos sociétés modernes ont «évolué» vers une organisation des affaires humaines où prédomine la relation contractuelle, régie selon un droit dit «positif» et un comportement dit «rationnel», recherchant l'objectivité, le gain optimal et la légalité. Or, un contrat tout «légal» et rationnel qu'il soit, peut tout, sauf assurer l'engagement réel, l'adhésion, l'accord profond qui projette la personne dans la réalisation consciencieuse et vigilante de sa part contractuelle. Il peut encore moins, bien sûr, assurer quoi que ce soit quant à la **satisfaction des personnes en transaction**, leur motivation, leur mobilisation, leur intérêt ... En un mot (nous en verrons les raisons plus loin) un «contrat rationnel», s'il n'est accompagné de «consentement» (c'est-à-dire l'adhésion volontaire, négociée et négociable, à la satisfaction de toutes les parties, et en représentations d'intérêts respectifs convergents) peut fort bien n'être qu'un **masque à un rapport de forces**. Ce que, précisément, le management de cette fin de siècle prétend vouloir abolir, pour le plus grand bien de l'efficacité de l'organisation et de la «qualité totale» des produits et services.

¹Signalons que c'est à Maurice Dufour (*La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Éd. De l'Organisation, Paris, 1985) que nous devons ce rapprochement entre «contrat» et «consentement» dans les fondements constitutifs de la vie harmonieuse des groupes humains, y compris au sein des organisations.

LA BIPOLARISATION MANAGÉRIALE DE L'AUBE DU XXI^E SIÈCLE: ENTRE RATIONALITÉ, LOGIQUE DU CONTRAT ET LOGIQUE DU CONSENTEMENT

Ce n'est plus un secret pour personne, aujourd'hui : il n'existe plus «un» management, unique et monolithique. Celui que l'on appelle d'ailleurs tout simplement «le» management (c'est-à-dire la conception de la conduite des organisations née matériellement en Angleterre au XIX^e siècle, puis élaborée en tant que «doctrine» et «théorie» aux États-Unis) n'est plus seul en scène. Depuis plus de deux décennies, ce management-là est inexorablement battu en brèche par d'autres managements, très différents, et que l'on pourrait (tous leurs fondements étant comparables), regrouper sous l'appellation «nippo-germanique»². Il s'agit des formes de management pratiquées sous le couvert des «modèles» japonais d'une part et allemand d'autre part (que l'on peut étendre, au niveau des principes et pratiques, aux pays scandinaves)³.

Dans une perspective, disons, «déconstructiviste», je voudrais proposer d'effectuer une (brève mais très indicative) genèse des principales racines et ramifications de ces deux types de management. Ils sont caractérisés, on le sait, pour l'un, par la tradition hiérarchique pyramidale, la séparation entre conception et exécution, la séparation des rôles (stratégie, études, planification et production), le travail en postes isolés ... et pour l'autre, quasiment à l'inverse, par l'interaction quasi systématique entre conception-exécution, l'intersection généralisée des niveaux, les «passerelles», les liens étroits entre terrain - cadres - haute-direction, l'interpénétration et la «transversalité» des structures par le biais des cercles de qualité, des comités de concertation, de co-décision, de co-détermination ...

Il n'est pas besoin de longs développements pour admettre que l'un est plutôt propice au «contrat-rapports de force», alors que le second l'est bien plus au «contrat-négociation-consentement». Mais d'où proviennent les bases de ce second type de management, dont le succès est tel que le premier n'a de cesse d'essayer de l'imiter en s'acharnant à se «transversaliser», se «matricialiser», s'«horizontaliser», voire se «réingénierer»?

Un parcours rapide des grands axes historiques qui ont fondé l'un et l'autre nous montre que l'absence de réponse absolue - absence angoissante - à la question fondatrice de toute action humaine qui se veut concertée et commune : «**qui a raison?**» (pour infléchir ou indiquer ce qui doit être fait et la façon de le faire) a conduit à deux voies de comportements radicalement différents. En effet, pour l'Extrême Orient (donc le Japon), le raisonnement logique strict occidental basé sur la notion, en particulier, de rationalité instrumentale et sur le principe de «tiers exclus» (c'est à dire sur le «ou» exclusif du «vrai «ou» faux», «tort «ou» raison» ...) n'est pas une tradition, ni, encore moins, une philosophie de vie⁴.

Ce que cela a à voir avec le management, c'est que le mode de fonctionnement de tout groupe humain sera tributaire de la façon dont on admet (et élabore) la

²Rappelons ici que Michel Albert, dans *Capitalisme contre capitalisme*, regroupe les «économies-managements» qu'il oppose au système anglo-US, sous l'appellation «Nippo-Rhénan».

³Tout observateur informé, aujourd'hui, sait qu'il ne sert à rien de rechercher «faillies», «abus», «revers» d'un système ou d'un autre. Tous ont leurs deux côtés de la médaille. Ce qui, cela étant dit, ne doit nullement empêcher de chercher à comprendre en quoi le modèle «nippo-germanique» paraît l'emporter et servir de guide sur les plans de l'efficacité et de la qualité.

⁴Voir en particulier, à ce sujet, l'excellent ouvrage de Henri Atlan, *À tort et à raison*, Paris, Seuil, 1986. Le principe du tiers exclus s'énonce (logique des propositions) comme suit: «de deux propositions contradictoires, l'une ou les deux sont fausses». Par ailleurs, pour ce qui est du management germano-scandinave, en regard des influences de ce principe, disons simplement que la tradition luthérienne de ces pays les rapproche beaucoup plus de la «voie du milieu» aristotélicienne (*La Politique*) et du communautarisme à la japonaise que de l'individualisme-élitisme, largement issu du calvinisme anglo-américain.

réponse à la question de savoir qui a «tort» et qui a «raison». Le côté ayant «raison» pouvant, légitimement, infléchir les objectifs, actions, comportements de tous les acteurs en présence... Or, les Chinois en particulier, et l'Extrême Orient en général ont, depuis des millénaires, intégrés dans leurs façon d'être et d'agir **la possibilité d'avoir à la fois tort ou raison**, selon le point de vue adopté, la «position» de l'acteur, le contexte...

Ainsi Henri Atlan rapporte une très instructive parabole chinoise où un sage, juriste, philosophe et grand maître ; rendant un jour justice, se met à donner raison, non seulement à chacun des plaignants (qui affirment, bien sûr, chacun, le strict contraire de ce que dit l'autre), mais aussi à ses disciples, lui reprochant d'avoir tort d'agir de la sorte! Les deux plaignants ne pouvant avoir raison simultanément et en opposition totale.

Ce que cette parabole exprime est, tous «raccourcis épistémologiques» assumés, finalement très proche de ce que montreront Poincaré et Einstein au début de ce siècle : **le fait d'avoir tort ou raison n'a de sens qu'en fonction de la position (du point de vue) de celui qui s'exprime**. Cela n'a rien à voir avec le «vrai» ou le «faux», tant qu'il s'agit d'affaires humano-humaines. Souvenons-nous du fameux exemple utilisé par Einstein : deux coups de feu tirés en même temps depuis l'avant et l'arrière d'un train en marche, seront «entendus» comme simultanés par un voyageur à bord du train, et comme «décalés» par un témoin immobile sur le bord de la voie. En effet, le «référentiel» (donc le point de vue) de l'un et de l'autre sont différents : à bord du train, l'onde de son «voyage» avec le train et le passager ; tandis que pour le témoin extérieur, elle s'ajoute à la vitesse du train dans le sens arrière-avant, ou s'en soustrait dans le sens avant-arrière... Mais **les deux témoins ont raison!** Car chacun, de son point de vue, **dit la stricte vérité!** Chacun a donc «sa» vérité, et aucune n'est supérieure à l'autre. Le «point de vue» dans la parabole chinoise est, permettons-nous cette hardiesse, l'équivalent métaphorique de la «position de l'observateur» dans la relativité restreinte. Imaginons un instant que le voyageur et le «piéton» d'Einstein soient un patron et son employé, devant se rencontrer à une certaine gare, pour ensuite continuer leur chemin en fonction de la direction observée d'un son ou d'un objet, par l'un et l'autre, à partir de la position respective de chacun. Il est sûr que cette direction aura été observée différemment par chacun des deux.⁵ Mais les «positions» du patron et de l'employé sont-elles symétriques? C'est ici que la façon de trouver réponse à la question «qui a tort?, qui a raison?» prend toute son importance en management : pour la tradition du «modèle» nippon (et «rhénan», pour les raisons expliquées plus haut), en l'absence de tiers exclus (de «ou» exclusif), il faudra bien **que chacun prenne le temps d'écouter le point de vue de l'autre**. Aucun ne peut, à priori, frapper de nullité la vision de l'autre, sous prétexte que la sienne est supérieure⁶.

Dans la logique du tiers exclu, il a fallu trouver un moyen de départager, de «trancher», comme on dit si bien. Et ce moyen fut, et reste, **l'argument d'autorité : a raison, a priori, celui qui a le pouvoir**. Que ce pouvoir soit légué par la tradition (par exemple celle qui consiste à lier propriété et pouvoir) ou conféré par la loi, le grade, le savoir (le pouvoir de «l'expert»). C'est là, en toute probabilité, combinée à l'élitisme-individualisme consacré par l'éthique protestante du calvinisme anglo-américain, l'origine de l'extension et de l'intensification de la hiérarchie pyramidale stricte, et de la figure du «leader», au sein de l'entreprise. Situation où les points de vue «supérieurs» doivent s'imposer sans discussion et être suivis d'exécution

⁶D'où l'aspect trompeur de l'habituelle interprétation «extérieure» de ce qui se passe dans le management nippon-germanique: soumission, hyper-discipline ... qui ne sont en fait que l'expression d'un comportement conforme à la participation à des activités dont les finalités, raisons, tenants et aboutissants ... sont le résultat d'un consensus (consentement) préalablement négocié, admis et établi par toutes les parties «contractantes». Les modalités courantes étant toujours objet de concertation et consensus. N'oublions pas non plus que «l'autorité» est plus vue comme représentative du consensus, du bien et de l'intérêt général, donc à priori bienveillante ... plutôt qu'unilatérale et dominatrice (les fameux *wâ* et *akomi*... du Japon).

par des «hommes-rouages», instruments passifs, animés par une rationalité qui les transcende. On a donc construit le management, instrumental et rationnel, qui va avec, depuis près d'un siècle.

Du côté «Nippo-Rhénan», il a fallu, au contraire, en l'absence de tiers-exclus *a priori* et l'obligation de maintien de l'harmonie (par exemple le fameux «*wā*» du Japon) et, en l'absence d'esprit individualiste - élitiste - omniscient dominateur (les Luthériens sont plus attachés à la «médiocratie-loi du milieu»⁷ d'Aristote et à «l'amitié utile» de Saint-Thomas qu'à la prédestination d'individualités exceptionnelles des calvinistes puritains) trouver des moyens, **non pas d'imposer les termes d'un contrat** et ses modalités d'exécution, mais d'intégrer **différents points de vue, puisqu'aucun n'a, à priori, préséance** (sinon négociée et consensuellement acceptée). C'est là l'origine de pratiques managériales basées sur des méthodes de gestion, non pas de planification-commandement-contrôle, mais d'obtention du partenariat-consentement-actif. Ces méthodes ont pour noms «cercle de qualité», «comité paritaire», «comité de concertation», «de co-décision»...etc. Aucun contrat n'est, alors, envisageable sans la nécessité tacite du consentement et de l'adhésion des deux parties contractantes... On comprendra aisément que c'est là la clé de l'engagement légendaire des employés (même syndiqués) de l'entreprise japonaise ou allemande par rapport à celle du «bloc» anglo-US.

Si nous revenons à nos deux protagonistes de la parabole d'Enstein, l'un patron et l'autre employé, il n'est guère difficile d'imaginer comment les uns se fourvoieront (car, bien évidemment, la direction unique et unilatérale, imposée par celui qui a le pouvoir, a de très fortes probabilités d'être erronée) alors que les autres s'approcheront au maximum de la bonne direction (puisque résultat de l'écoute et de la confrontation des points de vue en présence, tenant le plus possible compte de l'ensemble des positions exprimées, jusqu'à consensus).

NÉCESSITÉ ET PRINCIPES D'UN MANAGEMENT DE «CONTRAT-CONSENTEMENT» : THÉORIE ET APPLICATIONS

Il convient de bien s'entendre sur le sens du principe de base énoncé dans le présent texte : il ne s'agit pas, et il ne s'agira jamais, comme certains pourraient le supposer, de se mettre à transformer l'organisation en une tour de Babel généralisée, où tout le monde discute de tout, tout le temps... C'est là, très souvent, un prétexte facilement - et généralement de bonne foi - invoqué pour rejeter l'obligation de (se) changer vers un management moins axé sur la rationalité instrumentale, par définition «hétéronomiant». Or le **changement lui-même n'est autre que question de compréhension-adhésion**. Sinon (l'être humain étant un être «d'intelligence»), s'il n'y a ni compréhension ni adhésion, il y aura refus, inertie, «résistance». On peut, fort à propos, reprendre ici les notions (empruntées à Pascal) «d'art de persuader» et «d'art d'agréer». C'est là une autre façon, à mon sens, de parler de contrat-consentement et de «rationalité partagée-autonomiant».

La logique dominante en management, celle du «positivo-rationnel» tiers-exclus, a amené à confondre «persuader» avec imposer et «agréer» avec obéir. Or, toute mesure, aussi intelligente et aussi «vraie» soit-elle, lorsqu'elle est imposée à autrui pour qu'il se contente d'y obéir, ne peut générer que passivité et inertie. Ce qui implique donc, forcément, nécessité de contrôle, de surveillance,

⁷«*Médiocratie*» dans le sens entendu par Aristote dans *La Politique*: le pouvoir exercé par la «moyenne» des citoyens, la cité comme «classe moyenne», sans «extrêmes».

de sanction... La «coercition» reste, disait l'éminent spécialiste américain des organisations, Charles Perrow, le seul moyen de faire faire un travail par nos semblables, tant qu'ils seront maintenus dans un système basé sur l'imposition hiérarchique (ou «autoritaire» de toute source).

L'imposition et la coercition sont filles du rapport de forces et mères du conflit-confrontation antagonisant permanent. Le tout n'est que frictions incessantes et pertes indéfinies d'énergies dans ce tonneau des Danaïdes qu'est le rapport entre rationalité imposée et comportement hétéronomié. Mais, qui dit pertes d'énergies dit coûts exponentiels⁸.

Il vaut bien mieux, et de loin, qu'une mesure - ou une décision - même médiocre ou très «moyennement intelligente», soit le fruit du consensus et de l'adhésion des personnes concernées (rationalité partagée et autonomiante) car, il peut être très facilement constaté que «l'exécution» (la «mise en œuvre» diraient les spécialistes de la stratégie) se fera infiniment mieux, presque sans frictions, beaucoup plus rapidement, et quasiment sans aucune des formes de ce contrôle-harcèlement du management traditionnel, souvent vécu comme des actes de mépris et d'humiliation.

Tout est donc dans **l'art qui allie la persuasion à l'agrément. Et persuader pour emporter l'agrément n'est ni commander, ni forcer, ni imposer.** Rien ne peut être mieux fait, et dans les meilleures conditions, que ce qui est compris, admis, accepté... car ne peut générer l'adhésion et la motivation que ce qui «fait sens» **du point de vue de celui qui doit réaliser, de l'opérateur «de base».** Bien entendu, «persuader-agréer» et «contracter-consentir» **nécessitent du temps.** Le temps de se comprendre et de s'ajuster au même diapason.

Mais, il est extrêmement difficile de faire admettre à nos managers classiques, pétris de rationalité instrumentale, que **ce temps-là est tout sauf du «temps perdu».** Le véritable temps qui est perdu est celui qui consiste à tenter de «vaincre» les absences de motivation, les incompréhensions, les résistances, les inerties, et de s'épuiser à essayer de «corriger» tout ce qui en découle : rebuts, non-qualité, retards, animosités ... pour ne pas dire acrimonies et nuisances⁹.

Voilà donc bien des raisons qui militent en faveur d'un management de contrat-consentement, portant ipso-facto, en lui-même, les conditions de respect des engagements et de développement personnel et organisationnel. Car alors, on s'en doute bien aucun engagement n'est pris, sinon en toute entente et en toute connaissance de cause sur les finalités, les modalités, les raisons, les spécifications **L'intériorisation des motifs et l'adhésion sont les plus grands garants de motivation, de qualité et d'attachement à remplir ses engagements.** C'est ce qui s'appelle l'appropriation. Un acte approprié est un acte qui fait de l'acteur lui-même son plus sévère juge et contrôleur, puisque alors, l'acte est non plus le résultat d'une rationalité extérieure «chosifiant» l'homme, mais celui d'une «raison» intériorisée «autonomiante».

Mais il est bien d'autres vertus à ce mode de management, parmi lesquelles je me contenterai d'évoquer l'une des plus prosaïques : **la démultiplication de l'effet de synergie par celui de la combinaison, toutes directions, des idées et des suggestions.** On sait, en effet, que toute augmentation de complexité de l'environnement entraîne, pour les «systèmes» qui s'y trouvent, la nécessité d'augmenter la variété de leur mode de réponse. Cela veut dire, en simplifiant, une augmentation de la capacité créatrice de la part de chaque système concerné. Tout système qui sera incapable de ce supplément de créativité sera, à terme, inexorablement condamné. On peut aisément admettre que l'augmentation **de la créativité de tout système** est, entre autres et particulièrement, **fonction des**

⁸Ces pertes d'énergies se traduisent en effet en coûts (souvent énormes) de non-qualité, de contrôles-harcèlements, d'absentéisme, de maladies, d'épuisements... etc. sinon de pur et simple sabotage (voir note suivante).

⁹Un auteur américain, M. Sprouse (*Sabotage in the American Workplace*, San Francisco, Pressure Drop Press, 1992), dresse un tableau ahurissant de toutes sortes de sabotages délibérés auxquels se livrent des employés de tous secteurs, par frustrations de n'être pas traité en humain devant «consentir et agréer», mais en «ressource-instrument» passifs et silencieux.

interactions entre les éléments qui le composent (la créativité pouvant se résumer, *in fine*, à la possibilité ou non de faire émerger de l'information nouvelle, inédite, par démultiplication des «associations» entre idées reflétant différents points de vue). C'est donc une question de «combinatoire», au sens mathématique le plus pur du terme. Tout comme l'intelligence et la créativité de l'homme-individu ne sont que de la «mémoire combinée»; celles de l'organisation, en tant qu'ensemble d'hommes-individus, répondent aux mêmes principes.

Plus il y aura dans une organisation de possibilités d'interagir, de se concerter, de confronter et d'ajuster les points de vue ... plus la «créativité» par l'émergence d'informations inédites sera possible. C'est cela «l'organisation intelligente et apprenante» qu'appellent ardemment de leurs vœux les gourous les plus en vogue du management de cette fin de siècle.

Il ne s'agit donc nullement d'une quelconque forme de sensiblerie quant au sort de l'employé, ou de faveurs à accorder dans un quelconque élan philanthropique, mais bel et bien **d'en finir avec deux fantasmes managériaux tenaces, pour la survie de l'entreprise**. Le premier de ces fantasmes est celui qui consiste à **confondre contrôle et exercice d'autorité appuyées sur la rationalité instrumentale «hétéronomiant» avec «efficacité»**. Rien n'est plus faux, ni, aujourd'hui, contre-productif. Tout avoir et «tenir» sous contrôle est une chose, mais favoriser l'émergence d'une organisation réellement productive (dans le sens d'aujourd'hui, c'est-à-dire essentiellement «intelligente», «apprenante» et créative) est une autre chose...

Il faut donc bien se résoudre à renoncer au rêve de tout avoir sous contrôle (ce qui est d'ailleurs impossible, sinon au prix de violences et de dégâts destructeurs, comme en témoignent [feu] les organisations tayloro-fordistes).

Le deuxième fantasme est celui qui consiste à **croire que l'intelligence, la logique, la rationalité et la créativité d'une organisation ne sont situées qu'à un endroit: le sommet de la pyramide et ses «environs» immédiats**. Là aussi, rien n'est plus faux. Il n'y a pas d'intelligences «supérieures» ou «inférieures» mais plutôt «différentes». Et c'est de la confrontation-fécondation-combinaison de ces différences que se fait jour «l'intelligence organisationnelle». Le principal rôle et la vertu cardinale du manager d'aujourd'hui est, répétons-le, de faire en sorte que ces combinaisons puissent se faire et ces différences se féconder. C'est permettre à l'ensemble des intelligences de s'exprimer, aux mémoires de se combiner¹⁰. C'est mettre en place des forums et lieux d'expression, d'échanges, de concertation ... à tous les niveaux et au besoin, dans tous les sens. **C'est l'ordre dynamique par la tolérance d'une certaine dose de «bruit» et de désordre**¹¹. Que cela s'appelle cercle de qualité, comités paritaires, comités de co-décision, équipes semi-autonomes ... ou management «transversal par projets», «par plateau»... le principe fondamental est le même : **intégrer par cercles concentriques (ou en intersections) successifs, le local au général et le stratégique à l'opérationnel au sein d'une rationalité pratique partagée**.

Si tout cela veut dire quelque chose, c'est abandonner, et de façon radicale, l'esprit, les mentalités et les pratiques inscrites dans la plus que tenace tradition hiérarchique-pyramidale. C'est aller vers une conception des relations et des pratiques bien plus (métaphoriquement, bien sûr) **inspirées de l'idée de cercles en intersections et en «inter-gestions» que de «pyramides en poupées russes», où une série de «sommets» se font gérer pour, à leur tour, gérer les autres**.

¹⁰ Il est à déplorer, par exemple, que dans les visions de rentabilité financière à court terme qui obsèdent les esprits actuels, l'on soit amené à vider les entreprises, entre autres, de leurs employés les plus anciens, qui en sont la mémoire.

¹¹ Il convient de se garder, encore-là, d'«objections paralysantes» du genre : «l'entreprise sera une tour de Babel», un lieu «d'anarchie», de «pagaille», un tas «d'espaces browniens ingérables» ... Car d'abord, ces espaces browniens sont circonscrits aux problèmes traités, et ensuite, les «solutions» ou idées exprimées n'ont pas à être «convergentes»... un minimum de divergence étant nécessaire à la créativité... et il ne faut plus, enfin, confondre «ingérable» et «incontrôlable».

Pour cela, bien sûr, il faut une toute autre conception des statuts et rôles des personnes dans l'organisation. Aucune personne humaine ne saurait plus être - aux sens littéral et figuré - une «ressource»¹² au service (et encore moins «à l'usage») d'une autre, **mais un «partenaire» constamment amené faire le choix d'adhérer en toute connaissance de cause**. Mais... «faire un choix», cela suppose une certaine liberté-responsabilité et, par-dessus tout, des **raisons (toujours du point de vue de l'acteur), de faire «ce» choix d'adhérer**.

Sinon, il ne peut rien y avoir d'étonnant à ce que chacun se comporte «effectivement» en «ressource», en «objet passif», dont il faut indéfiniment et héroïquement, croit-on, combattre l'inertie.

Pour ce qui est des **applications concrètes, palpables et observables** je me contenterai de signaler très brièvement les façons de faire de certaines entreprises qui ont brillamment réussi ce virage et qui s'inscrivent déjà dans le management du XXI^e siècle. Et c'est délibérément hors des «modèles nippo-germaniques» que je prends ces exemples, évitant ainsi, je l'espère, l'incontournable mécanisme de défense qui consiste à invoquer de soi-disant «insurmontables différences culturelles».

Il s'agit d'exemples français, canadiens, américains et brésiliens:

En France il existe une entreprise du secteur alimentaire, Benoit S.A.¹³, qui, avec deux cents employés environ, a triplé son chiffre d'affaires en une décennie, en pratiquant un management où **le PDG est élu par les actionnaires et les employés, puis évalué chaque année par les employés. Si sa «note» descend en dessous de la moyenne, il perd son poste pour le remettre entre les mains de l'électorat de l'entreprise!** De plus, les employés sont parties prenantes et intéressés à tout : informations, décisions, augmentation du chiffre d'affaires, recrutements, profits ... et travaillent en équipes auto-organisées.

Il existe aussi en France trois filiales de la papetière québécoise multinationale Cascades (environ 12 000 employés) en Haute-Savoie et dans le Nord-Pas-de-Calais. Le mode de management y est le même (avec, entre autres, un syndicat comme la CGT) que celui décrit plus haut, à l'exception du mode de désignation des hauts dirigeants-proprétaires (sinon que les sélections de cadres, sont, en toute fin de processus, soumis au jugement -in fine prépondérant- des ouvriers ou employés de base).

Aux États-Unis et au Canada, en dehors de Cascades, il y a bien des entreprises qui pratiquent un management centré sur l'employé et ses capacités (individuelles et collectives) de générer l'intelligence (par «bruit»¹⁴ et auto-organisations canalisés). Ainsi, à Montréal et à Toronto, la grande transnationale de 42 000 employés, Kimberly-Clark, fait de ses managers, cadres et ingénieurs ... ce qu'elle appelle des «personnes-ressources» à la disposition des employés, intervenant à leur demande et mettant leur point de vue au premier plan... Les gains en qualité et en productivité sont largement à la mesure de la «révolution».

Dans le Michigan, au beau milieu d'entreprises les plus conservatrices qui soient, une PME du domaine de l'alimentaire, Johnsonville Saussage, a fait en sorte d'échapper à une faillite annoncée - et même, à se hisser au rang des plus efficaces -, par une opération «d'appropriation» de la part des employés, de tous les aspects essentiels de la gestion, allant (de l'aveu du PDG-proprétaire lui-même¹⁵) jusqu'à rendre le rôle de l'encadrement (y compris le PDG !), à peu près inutile dans la marche interne des affaires.

¹²Les dictionnaires utilisent systématiquement, pour définir le mot «ressource», les termes «moyen», ou «instrument», avec différentes nuances. Or l'être humain, on le sait au moins depuis Kant, n'est pas un moyen mais une fin. Sinon on le déshumanise et on ne peut alors, cela va de soi, en appeler à ses facultés «humaines».

¹³Voir livre publié par le PDG-proprétaire, J. Benoît, *La folle aventure*, Paris, Fillipachi, 1988.

¹⁴Voir, au sujet de cette notion, l'excellent chapitre de H. Atlan sur «L'auto-organisation par le bruit» dans *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, A. Chanlat et M. Dufour (éd.), Paris, Éditions de l'Organisation, 1985.

¹⁵Cf. l'article publié par ce PDG, R. Stayer, dans la prestigieuse *Harvard Business Review*: «How I Learned to let my Workers Lead», HBR, Nov.-Déc. 1990, p.66-83).

Au Brésil, une entreprise de technologie assez avancée (turbines, froid, équipements de bateaux) fait parler d'elle intensément pour avoir, en ces dernières années de crise, non pas régressé mais fait bondir son chiffre d'affaires de 1 à 6, ses profits de 1 à 4, créé des «entreprises satellites» ... tout cela en payant l'ouvrier de base douze fois le SMIG et en assurant des conditions de travail et des avantages sociaux d'une générosité rarissime!¹⁶ Là aussi - comme chez Cascades, Benoît, Semco... -, il y a un syndicat, que la direction pousse, via les employés, à jouer un rôle de «réel» représentant du travail, avec la plus grande vigueur... le tout harmonieusement combiné à une gestion basée sur l'auto-organisation des groupes et des équipes.

C'est donc dire que, **bien en dehors des sempiternels Japon, Allemagne et Suède-Dnamark-Norvège**, il y a bien des lieux où s'appliquent, très concrètement, des managements qui se rapprochent de plus en plus de ce que nous avons dénommé «contrat-consentement-engagement», en s'éloignant d'autant du traditionnel «management-rationalité-instrumentale imposée».

Mais qu'on ne se mette pas à imaginer des fantômes de ce que l'on a dénommé, dans des pseudo-socialismes, «autogestion» ou autres «soviets» et «sovkhosz»! Il serait bien long d'en débattre ici, mais disons que les maîtres mots de ce que je cherche à décrire ici, restent la «complicité-positive-active» (et non la soumission) et «l'appropriation» (et non l'obéissance passive) .

Cependant, et contrairement à ce que beaucoup croient ou affirment - il n'est **nullement question - ni besoin - de sacrifier ou d'éliminer des cohortes de cadres intermédiaires**. Ce dont il est fortement question, néanmoins, c'est bel et bien de **modifier**, chez eux aussi (et peut-être principalement), **mentalités et rôles**. Leur travail n'est plus à tenir pour avoir à être «au-dessus» de celui des autres, mais pour «complémentaire» et en incessantes interactions avec ce dernier (remplissant des rôles liés à l'information, l'expertise, l'arbitrage, le soutien, l'apport logistique, la représentation, la prise en main des interfaces externes, la responsabilité de porte-parole, la représentation de points de vue plus globaux...).

LE MANAGEMENT DU XXI^E SIÈCLE : VERS UNE BOUCLE BYNAMIQUE «DIALOGUES» AUTONOMISATION/DÉCONSTRUCTION» RECONSTRUCTION»

Si l'on tente un rapprochement entre ce qui est dit ici et les diverses conclusions tirées des recherches, séminaires, consultations, visites et entrevues effectués jusque-là à travers un ensemble représentatif des structures et entreprises contemporaines à l'échelle de trois continents, on peut dégager quelques lignes forces d'actions-corrrections (telles qu'exprimées, notamment, par les acteurs directement concernés, sur le terrain) afin de mieux réussir la conversion, et s'inscrire dans cet inéluctable courant du management de la transversalité et du contrat-consentement-engagement.

Mieux réussir la conversion

Il s'agit, et ceci est unanime, d'une transformation de tout ce qu'était le management dominant «traditionnel» assis sur sa séculaire rationalité instrumentale et unilatéralement intéressée. Et cette transformation est acceptée, assumée et admise comme radicale. Ce qui cependant, apparaît comme extrêmement **irritant et handicapant, c'est, à tort ou à raison, le flou et le déficit de sens qui entourent la grande majorité des tentatives dites «de changement radical»**. Or, c'est là une cause majeure de ce qu'on désigne, habituellement, par «résistance au changement». Sans contrat-adhésion ou persuasion-agrément, il y a très peu de chances qu'un changement aboutisse réellement.

¹⁶Voir le livre publié par le PDG, R. Semler à ce sujet: *À contre courant*, Paris, Dunod, 1993.

Considérant l'univers et les mentalités dans lesquelles le «nouveau» management doit s'épanouir, il est aisé de concevoir que c'est **la logique de la «raison persuasive» et du «contrat-agrément» qui doit désormais prévaloir**. Celle-ci appartient non à un univers linéaire-mécanique, celui de la raison instrumentale, mais à un univers circulaire-organique, celui de la différence admise, de la rationalité partagée et négociée. Mais, comme par réaction suicidaire, devant les urgences, les défis et l'hostilité-complexité de son environnement, l'organisation d'aujourd'hui induit, sans doute à son corps défendant (et contrairement à ses discours les plus claironnés), des attitudes et des actions toujours plus centralisatrices, plus péremptives, plus unilatérales. Brandissant presque partout l'argument d'autorité derrière une pléthore de «professions de foi participatives» (dont la légitimité et le sens sont inexorablement érodés par un vécu réel quotidien qui n'est que démentis cinglants à des fatras de doubles langages et de langues de bois¹⁷ ...)

Cet effort de cohérence doit commencer par le sommet des organisations. Est-on, là où s'élaborent et s'arrêtent les grandes orientations et décisions, en harmonie quant au sens de ce qui est retenu? Met-on les mêmes significations derrière les mêmes formules? A-t-on une «philosophie» managériale qui encadre les dires et actions et styles des uns et des autres? Où est le fil conducteur qui unit ce qui, au départ, n'est forcément que disparités? Il me semble que pour répondre à de telles questions, il faille faire l'effort de s'interroger sur les perspectives fondatrices des orientations managériales de la fin de notre siècle.

Bien que devant, semble-t-il, d'après les idéologies économiques dominantes, adopter et implanter des idées et des comportements dits «d'entreprise privée», agissant dans un «marché» où il faut désormais «conquérir» le client, il convient de prendre garde à la réelle nature des perspectives qui feront la différence entre l'efficacité (telle qu'entendue aujourd'hui) et la stagnation. Autrement dit, il est des conversions générales préalables à la conversion des structures-managements qu'il faut d'abord réussir, si l'on veut, dans les faits, passer de la logique démobilisante de la rationalité instrumentale, à celle, engageante, de la rationalité partagée. Il convient d'opérer :

_ Une conversion de conception quant au rôle de l'organisation dans la satisfaction respective des agents dont dépend sa propre survie : les actionnaires (intéressés par le court terme et le maximalisme), les clients (intéressés par le rapport qualité/prix/performance) et les employés (intéressés par le sens de ce qu'ils font, l'appropriation et l'équité). Il convient de bien comprendre que l'ordre de la satisfaction de ces agents **doit subir une inversion radicale** où l'employé tient la première place, le client la seconde et le détenteur du capital, la troisième. La logique en est simple : **seul un employé satisfait fera de la qualité et de l'amélioration constante**, la qualité satisfait le client et, ce dernier, par sa fidélité au produit, entraîne la satisfaction de l'actionnaire. Que de puissantes entreprises ont payé - et payent encore - de très lourds tributs à la poursuite du profit maximal au détriment de l'employé ou du client, sinon des deux. Un employé et un client satisfaits seront toujours synonymes d'actionnaires satisfaits, mais jamais l'inverse!

_ Une conversion de conception quant au mode de traitement administratif-comptable de l'employé : celui-ci doit être **moins un «coût» qu'un investissement et moins une «ressource» qu'un partenaire**. Cette seconde inversion permettra de ne plus considérer, par exemple, les efforts de formation comme des «dépenses», et d'inciter l'employé à avoir un comportement non plus de «mercenaire», mais de collaborateur, toujours en état et en conditions de coopérer puisque «promu» au rang «d'actif à valoriser».

¹⁷La plus aberrantes de ces contradictions n'est-elle pas celle qui consiste à affirmer plus que jamais auparavant, «le caractère central et primordial de l'être humain», comme «capital le plus précieux»... et n'avoir de cesse de couper les effectifs et de transformer ceux qui restent en «survivants» frustrés et exténués?

_ Une conversion de conception quant au traitement de la relation contractuelle envers les employés, les fournisseurs, les sous-traitants, les clients ... (où l'aspect «légal» étroit semble prendre le pas sur toute autre considération). Ce qui amène la **dévastatrice confusion «légal/satisfaisant»**. Or, **un contrat peut être parfaitement légal mais totalement frustrant pour l'une ou l'autre des parties**. C'est donc vers **une «gestion» de la satisfaction réciproque permanente** des agents entrant en transaction qu'il faut se diriger. Ceci implique autre chose que des rapports de forces ou des rapports de strict contrôle de clauses contractuelles (un des terrains de prédilection de la rationalité instrumentale). C'est ce que bien des auteurs américains en vogue dénomment le *win-win-game*, le jeu «gagnant-gagnant» où tout le monde, de son point de vue, gagne à entrer en transaction. On est bien là dans une logique où le consentement/agrément priment, plutôt que le seul contrat/imposition.

_ Une conversion de conception quant aux priorités de management : **ne plus confondre «complicé» avec «complexe» et «tangible» avec «intangible»**. Donner toute la place et toute l'importance qu'ils requièrent à l'intangible et au complexe (par exemple : «l'alchimie» qui fait qu'un projet, une équipe de projet, un «plateau»... «prennent» ou non) et cesser de les traiter sur le même mode que le tangible et le compliqué (un autre terrain de prédilection de la rationalité instrumentale). Cela signifie rechercher leur traitement non par l'usage d'outils hyper-rationalo-sophistiqués (comme ceux qui servent à gérer tout ce qui se quantifie, se mesure, se calcule... comme l'économique, le technique, le financiers...) mais par l'apport de disciplines qui, des théories des systèmes, à celle du chaos, en passant par les «humanités», permettent de **ne plus s'acharner à mesurer ce qui ne peut que s'approximer ou s'apprécier**.

S'inscrire dans le management du contrat-consentement

Les lignes de forces à suivre, d'après les indications de divers «terrains» à l'échelle mondiale, pour s'inscrire davantage dans le sens d'un management de contrat-consentement-engagement apparaissent s'articuler autour de ce que je proposerai de désigner par «consolider les dialogues» et «déconstruire-reconstruire».

Consolider les dialogues

Il est des aspects et des bases qu'une majorité d'acteurs de toute organisation considèrent, à juste titre, comme devant être sauvegardés et consolidés, sinon cultivés. Il en est ainsi des **acquis séculaires** en métiers à hautes traditions, en savoirs-faire millénaires, (généraux et locaux) ; en tradition de proximités étroite de métiers différents (entre conception / terrain / encadrement / employé, entreprise / milieu ...). Il en est ainsi également d'autres **acquis plus récents** : les savoir-faire **en international, en interculturel, en gestion de projets ...**, **ce sont là des identités spécifiques** de métiers et d'entités qui se sentent inutilement désagrégées, avec la déferlante meurtrière des robotisations/rationalisations/*réinginiérie*. Une reconnaissance de ces métiers/rôles/identités passe d'abord par l'admission de tous à être des acteurs actifs et interpellants... ce qui implique une généralisation tous azimuts des espaces de dialogues. On peut en dire autant de **la stratégie et des finalités globales**, souvent largement admises dans leurs principes (même si les modalités d'implantation ne sont pas toujours porteuses de toute la clarté et la cohérence souhaitées) mais tellement «appropriées» de façon exclusive par le «sommets». Enfin, et quand on a bien admis qu'une organisation n'est, en dernière analyse, rien d'autre que l'ensemble des **personnes qui la composent et ce qui se passe dans leurs têtes** (tout le reste n'étant que médium ou adjuvant), l'actuelle lourde tendance vers **la reconnaissance de la centralité du «capital humain»** est, somme toute, sans doute la plus cardinale des consolidations à poursuivre... mais avec tout ce qu'elle implique !

Déconstruire - reconstruire

Le maître mot utilisé aujourd'hui, Japon oblige, pour désigner les modes de management performants et efficaces serait le mot «**harmonie**». Mais bien plus qu'un état (ou un «objectif») qu'on peut atteindre et maintenir, il s'agit d'**une**

éternelle conquête¹⁸. Les enquêtes de terrain semblent indiquer quelques pistes claires de déconstruction et de construction autour de la **permanente dialectique entre les divergences et des différences qui fait l'harmonie** :

_ La vision, éminemment technique, qui l'emporte le plus souvent conduit à des comportements et des actes de gestion par trop propices au traitement des problèmes et des personnes sur le mode «cause - effet» plutôt que sur celui de «raison-choix».

_ Le traitement des détails et des signaux faibles (seule garantie de qualité permanente et de non-gaspillage) nécessite le temps réel et la décentralisation des procédures et actes courants, ou spécifiques, or la conjoncture de «crise» pousse beaucoup à rechercher toujours plus de contrôle et de mainmise sur toutes les décisions.

_ Le fonctionnement de plus en plus répandu -et inévitable- en multi-divisions/multi-produits implique l'éclatement des cloisons, autant verticales qu'horizontales..., mais on continue d'observer trop de guerres de «chefs» et de luttes pour des «territoires» et prérogatives «réservés».

_ La constante situation de différences de points de vue-conflits-négociations qu'implique forcément ce type de fonctionnement est un appel à une attention particulière aux interfaces d'intersections (plutôt qu'aux opérations à l'intérieur de frontières délimitées et fermées) aux arbitrages, aux équilibres dans les négociations... or, on constate plutôt le refus des conflits, ou leur traitement par l'autorité unilatérale, ainsi que le refus de «boucle d'harmonie» : négociation - ajustement - consentement... (le sempiternel «trancher»).

_ L'engagement et le respect de l'engagement ne peuvent se concevoir sans une zone minimale de liberté pour l'acteur, qui, alors pourrait, effectivement, mettre en jeu sa responsabilité (plus dans le sens d'appropriation personnelle de l'acte que d'être «imputable» et «fauteur potentiel»); or, on déplore encore partout un contrôle strictement hiérarchique tatillon, irritant et harassant.

_ Le corollaire de tout cela, c'est que l'on cesse de confondre erreur et faute, une erreur est un signe d'appropriation et de tentative de s'impliquer de «créer» par son propre «acte» et non un délit punissable (deux fois la même erreur, cela peut devenir une faute...) mais, là aussi, on remarque des styles de management inspirant bien plus la hantise d'être pris en faute que le désir de mieux faire.

_ Les statuts et les rôles des cadres intermédiaires sont une clé de voûte dans tout processus de transversalisation. Or, on ne peut «horizontaliser» en conservant des fonctions conçues pour une gestion «verticale» (type de structures qui sont les terrains de prédilection pour l'épanouissement de la rationalité instrumentale hétéronomique).

Et n'oublions pas qu'il s'agit bien de fonctions, c'est-à-dire de rôles à jouer. Le cadre et le cadre intermédiaire ont leur place dans le «transversal», mais en changeant la nature de

la tâche : de «chefs», gardiens des règles et des frontières, ils doivent se muer en aides, en soutiens, pourvoyeurs de moyens et ressources, facilitateurs, fluidificateurs des intersections...

_ L'appropriation, la responsabilisation-engagement ne peuvent être sans changement dans la nature et dans le mode d'exercice du pouvoir. Déconstruire la nature du pouvoir en management hiérarchique-pyramidal c'est admettre la vanité et la dangerosité de son caractère unilatéral et totalitaire, trop soigneusement masqué derrière l'arsenal légal et scientifique dont s'entoure, partout, la rationalité instrumentale.

La «reconstruction» d'une forme de pouvoir plus conforme à «l'esprit horizontal» à la rationalité partagée, c'est la réalisation de ce que la langue anglaise désigne, très opportunément, par «*empowerment*» : céder, donner des parcelles de pouvoir

¹⁸C'est ce à quoi plusieurs spécialistes attribuent la quête de «qualité permanente» des Japonais, par opposition à l'attitude occidentale qui cherche à atteindre des objectifs, puis à s'y tenir. Pour le Japon en particulier, et l'Extrême-Orient en général, rien n'est jamais acquis, et tout est toujours à conquérir et à mériter... il ne peut y avoir «d'objectifs définis à atteindre et s'en contenter».

à tout agent que l'on veut «responsable» et «preneur d'initiatives»... H. Fayol, lui-même, reconnaissait la nécessité de laisser à l'ouvrier un minimum de 5% de «capacité administrative»... Le tayloro-fordisme a réduit cette «capacité» au néant !

_ La communication, dans un management qui tend vers le transversal, la rencontre de rationalités multiples, et la centralité de l'humain, est le nerf de la guerre. Or, des «canaux» que la majorité des employés ressent comme ouverts dans un seul sens (haut vers le bas) ne peuvent être propices à la «mise en commun», en temps réel, de ce qui doit de plus en plus être un travail en simultanéité soutenue, et en interpellations réciproques permanentes.

- Enfin, «l'employé - humain» de l'organisation vivante, intelligente, apprenante, en amélioration continue ... ne peut être un «employé - objet - ressource». Il ne peut être objet de gestion comme tous les autres «moyens». Le traiter en «sujet» doté de libre arbitre, de jugement propre, de raison et de sentiments est le point de départ de tout mouvement vers le développement d'une organisation dite «intelligente», et en tous cas tolérant le partage de rationalité et l'autonomie de l'acteur plus que son «hétéronomie». Et cela ne s'improvise, ni ne se bricole. C'est peut être là la plus fondamentale déconstruction -reconstruction à effectuer : passer de la mentalité «employé-moyen à utiliser» à celle de l'«employé-personne humaine» dont il faut obtenir le choix de donner son meilleur (et non son maximum) individuellement et collectivement.

CONCLUSIONS : LES ESPACES DE PAROLE
COMME BASES D'UN MANAGEMENT
CONSENSUEL ET D'UNE RATIONALITÉ
«PARTAGÉE ≠ AUTONOMIANTE»

Allier les différentes logiques en présence (sièges-usines, firmes-filiales, fournisseur-client, employeur-employé, cadre-employés, entreprise-syndicats, fonctions-métiers, métiers-métiers, ...), c'est le but recherché par le courant de transversalité et de développement des organisations auquel on assiste de plus en plus. Or, «allier des logiques», c'est toucher au(x) type(s) de rationalité(s) en jeu, c'est aussi faire qu'elles puissent **se faire entendre les unes les autres et s'adapter en une résultante harmonieuse et respectueuse des spécificités locales, autant que de l'homme - sujet.**

Dans les affaires humaines, il n'est de moyen plus humain de se faire entendre et s'adapter que la parole. L'organisation n'a donc plus le choix que de **devenir un ensemble d'espaces de parole interreliés**¹⁹. Il convient donc de se pencher sur ce qu'espace de parole veut dire et sur ce que la combinaison être-identité-parole peut apporter à une meilleure compréhension de ce qui se vit dans une **organisation qui n'est humaine que parce que parlante**. C'est là l'objet d'une toute autre réflexion...

¹⁹Ce qui, soit dit en passant, augmente la «connectivité» et la «redondance», deux caractéristiques que la neurophysiologie met au centre des facultés d'intelligence et d'adaptation.