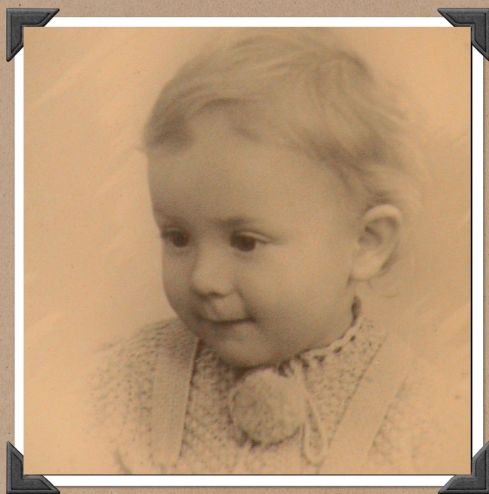


Bon Papa,
pourquoi tu tousses?



Alain VINCENT

**À nos parents et ascendants
qui ont aidé à nous construire.**

**À nos enfants
ce livre d'une vie dans lequel le couple joue un rôle si
important dans l'équilibre familial
et pour l'avenir des enfants et de leur descendance.**

**À nos petits-enfants,
dans l'espoir qu'ils puissent profiter d'une vie riche d'espoirs
et de réalisations qui les comblent.**

(février 2009)

Copyright Alain Vincent - ISBN 978-1-4461-2187-0

AVERTISSEMENT

Au secours, nos références foutent le camp !

Désemparés, seuls avec nos amis et ce qui reste de nos familles, nous errons dans un monde en pleine déconstruction et reconstruction, sur des modèles qui nous dépassent. Si l'avenir de l'espèce n'est peut-être pas en cause, le nôtre et celui de nos enfants et petits-enfants est problématique.

Des " experts " des débats télévisés dissertent à longueur de journée sur tous ces dysfonctionnements ; c'est leur fonds de commerce. Ils nous inondent de poncifs « sans cesse recommencés » sans donner pour autant des pistes de réflexion propres à faire avancer les solutions pratiques.

Les responsables et leurs conseillers n'aident pas non plus à la clarification du débat. Chacun reste dans sa sphère dite « de spécialité » et, souvent protégé par son statut, donne des leçons d'humilité aux autres : à les entendre, ils auraient la science infuse et nous serions des bétotiens en quête du salut sagement et posément dispensé par leur cénacle de notables. Ce que je dis ici vaut pour tous, responsables politiques et syndicaux, associatifs et conseillers de tout poil : ils sont des meneurs d'opinion certes, mais nous sommes coupables de les suivre sans distanciation.

**" Tout le monde veut sauver la planète,
mais personne ne veut descendre les poubelles "**
(Jean Yanne).

La schizophrénie qui est en chacun de nous est particulièrement bien distribuée dans les médias. Leur statut de « quatrième pouvoir » les place au centre des débats et nous sommes suspendus à leurs oracles. Mais, bien souvent, bousculées par la pression du moment, leurs certitudes ne sont pas étayées par une réflexion préalable sur les impacts de leurs interventions : cela ne serait pas grave - tout le monde fait des erreurs - si leur résonance ne faisait pas souvent référence.

À cet oligopole des prescripteurs, il faut associer désormais la "démocratie des opinions". Les prises de position des plus médiatiques prennent aujourd'hui une part si grande dans la vie quotidienne de chacun qu'il est regrettable de laisser la majorité silencieuse en dehors du débat. On sonde en permanence l'individu volontaire - et patient - sur son

simple ressenti du moment, au point que tout cela domine le débat démocratique, aux dépens d'une saine réflexion pédagogique. Il est essentiel pourtant qu'on incite cette majorité silencieuse, en dehors des urnes, à exprimer son sentiment, ses angoisses mais aussi ses espérances personnelles, au-delà de statistiques censées représenter la seule moyenne de leurs aspirations, et indépendamment des représentants de la société civile, permanents du spectacle, qui parlent en leur nom.

Le Français moyen a des choses à dire...

Face à l'intérêt disproportionné que la Société porte au vedettariat de l'instant, on ne saurait trop prêter attention au Français moyen trop souvent ignoré et qui a toute sa vie à assumer dans un environnement dont il a hélas tendance à se croire étranger. Il a des choses à exprimer, des positions à prendre en compte dans ce monde dont il est solidaire, qu'il le veuille ou non. Il a du bon sens, est intelligent à défaut parfois d'être suffisamment éduqué. Contrairement à certaines de nos élites, il a les mains dans le cambouis. Il serait légitime de l'écouter et d'entendre ses vrais désirs d'épanouissement, non ses caprices, ses sautes d'humeur du moment et son confort. Compte tenu des progrès exponentiels des moyens audio-visuels et informatiques qui permettent maintenant "d'appréhender l'individu" et non plus un groupe anonyme à qui l'on peut tout lui faire dire, il est impératif de réunir tous ces éléments de vie en commun pour bâtir une Société plus équitable. Ce devrait être l'ambition de tous, faute de quoi, une explosion des frustrations va devenir probable.

C'est ma liberté de citoyen que de revendiquer ici ma part d'expression et de mettre au jour mes opinions personnelles. Eduqué dans le respect des opinions d'autrui, je revendique le droit de penser librement, éventuellement différemment, même si cela dérange. C'est à quoi je vais m'employer dans ce livre.

INTRODUCTION

Lors de la rédaction de mon premier ouvrage, je ne pensais pas alors que le monde changerait tellement en quinze ans. Les comportements, le regard des autres, jusqu'aux règles de vie et d'éthique, c'est à croire que l'on atterrit désormais sur une autre planète, en reconstruction mais insaisissable. En effet, ce monde qui nous entoure, dont nous dépendons et qui est aussi nous, n'en est aujourd'hui qu'au début d'une mutation dont nous ne pouvons prévoir l'évolution.

Je pense en effet qu'il ne s'agit pas seulement d'une évolution, certes rapide mais classique, dont l'accélération serait entretenue par la performance des techniques, particulièrement celles de l'immatériel et de la communication. Pour moi, c'est à un changement radical au niveau individuel dans le mode d'appropriation du savoir, de la structuration de la pensée et du rapport à l'autre que nous sommes confrontés.

Porter un regard neuf sur ces questions, lancer des pistes de réflexion sur notre devenir, en partant des questions d'organisation et des systèmes d'information qui les sous-tendent, sera mon souci permanent tout au long de cet ouvrage, en dehors de toute polémique partisane.

Avec force de précautions, ce livre a la prétention de proposer une démarche dans laquelle l'expérience professionnelle, que j'ai vécue intensément en entreprise, et mon implication dans la vie associative, se conjuguent intimement. Il est en effet essentiel d'inclure de la vie dans ces dossiers qui pourraient paraître désincarnés et réglés du plus haut de la pyramide.

Dans le domaine économique, une chose est sûre : le client, à l'instar du citoyen, exige un service optimal au prix le plus faible. Son exigence est incontournable, et s'il faut faire un choix, il sera enclin à sacrifier la qualité aux dépens de son « pouvoir d'achat » qui s'oriente de plus en plus vers la satisfaction du plaisir immédiat. Mais dès qu'un problème surgit, il demande vite réparation. Dans ce contexte incertain, l'économie actuelle surfe sur le chaland et privilégie les gains immédiats. Le choix du consommateur est alors sans appel. Devant les défauts de plus en plus fréquents qui, en plus de mécontenter le client, pénalisent « à mort » l'entreprise, l'économie s'oriente vers une réparation a posteriori, comme en témoignent les récentes malfaçons de nos « maîtres japonais en matière de Qualité Totale » dans le domaine automobile (retour en masse de véhicules Toyota et Nissan suite à des problèmes dans les systèmes de freinage et d'accélération) qui ont montré le mauvais exemple en

privilégiant la vue à court terme au dépens des principes qu'ils nous avaient enseigné dans les années 80.

Les choses ne pourront plus continuer en l'état. L'esprit entrepreneurial privé, rappelons-le, est seul à l'origine de la richesse et de la valeur ajoutée ; seule la répartition de ces dernières est à reconsidérer. Dans un monde où la revendication de justice et d'égalité devient pressante, au sein des pays et de la communauté internationale, il faudra dégager des subsides de plus en plus importants. Ceci implique que l'entreprise doit perdurer dans les faits et dans les esprits. Si la mondialisation et les délocalisations de sous-traitance mal contrôlées ne peuvent s'accepter en l'état, elles sont cependant irrévocables. Le repli sur soi est autrement plus suicidaire. Alors que faire ? Mon sentiment est qu'il faut revenir à une politique de qualité et d'excellence, dans laquelle les pays développés sont encore pour un temps les mieux armés.

Les politiques industrielles qui se sont inspirées de ces concepts ont été dépassées par le fait que chaque entreprise voulait garder un leadership sur ses « partenaires » et n'envisageait pas commercialement un succès en commun. Si elle envisageait avec enthousiasme une association industrielle pour optimiser ses coûts, elle ne raisonnait pas sur la valeur globale. Cette dernière se dégage inévitablement dans une démarche de fidélisation des sous-traitants qui passe par une juste redistribution des gains de productivité dégagés ensemble.

Le talon d'Achille de la démarche « Qualité Totale » est le défaut de synergie des réseaux équilibrés entre tous les partenaires. Autant chaque entreprise a bien intégré les techniques d'assurance qualité et de traçabilité, autant elle les a mises au « service exclusif de son domaine propre » sans en voir les conséquences sur ses partenaires.

Reprendre au fond les fondamentaux de la démarche d'excellence est une voie encore inexplorée à l'aune des progrès technologiques de ces dernières années en matière de système d'information. Elle est à mon sens source d'avenir et s'applique en fait à une remise en cause de notre mode relationnel qui déborde à la réflexion, du strict cadre économique.

Passionné de nature, c'est donc à une sorte de dialogue que j'invite mon lecteur, en lui proposant par ailleurs l'accès à mon site dont on trouvera l'adresse plus loin.

Une vie qui explique ce livre...

C'est tout au long de ma vie que s'est forgé une réflexion d'ensemble qui a abouti à des propositions concrètes motivées. Dans cet environnement dans lequel nous nous débattons, vers quel avenir nous dirigeons-nous ? Savons-nous seulement où nous voulons aller ? Consommer le temps, jouir de l'instant présent, sans projet ni désir d'être, n'est-ce pas le sort qui nous est aujourd'hui imposé à défaut d'être désiré inconsciemment ?

Toute mon expérience part de cette période d'enfance d'après-guerre, pénalisée dès le début par de graves problèmes de santé, à une époque où les techniques opératoires n'avaient rien à voir avec la qualité actuelle, ne serait-ce qu'au niveau de la prise en compte de la douleur. En léger retrait d'activités physiques interdites pendant toute ma jeunesse, j'ai pu développer une faculté d'observation et une soif de lectures qui ont nourri ma réflexion sur cette époque dont j'évoquerai quelques aspects dans le premier chapitre.

Mon cursus universitaire a favorisé la conviction que les césures entre littéraires et scientifiques, l'opposition bien hexagonale entre l'intellectuel et le manuel, étaient artificielles et hautement dommageables dans les conséquences éducatives et familiales. Seules l'observation attentive et l'action réactive de l'individu face à un environnement qu'il ne peut véritablement influencer à court terme sont à la base de son cursus personnel : dans son quotidien, il marche à vue. Par contre dans son plan de vie, en déclenchant une démarche personnelle, il a la possibilité de poser sa pierre dans l'édifice de la Société.

Selon les individus et les moments, son impact peut s'articuler soit de manière inductive par construction de modèles ou d'outils, soit déductive à partir d'un projet mettant en musique des solutions. On a longtemps opposé à tort les deux méthodes et les pratiques des chercheurs américains de ces dernières décennies dans l'immatériel ont montré l' inanité de cette césure artificielle de la pensée entre concret et abstrait.

La valorisation et l'interpénétration de ces deux élans sont donc à mon sens la voie à promouvoir : l'immatériel sera de plus en plus l'élément fondateur de nos sociétés futures comme on peut en observer déjà certains effets çà et là.

La liaison entre collectif et individuel se doit d'être permanente et non hiérarchisée : elle implique osmose constante entre responsabilité individuelle et sens de la collectivité. Ce sera l'objet des parties suivantes de l'ouvrage qui traitera de la synergie des réseaux de communication,

domaine incontournable pour tendre à l'harmonie et la résolution des conflits.

Dans ce secteur, mes connaissances théoriques en matière de mathématique et d'économie ont été constamment mises à l'épreuve de la vie industrielle. Ayant débuté celle-ci par les trois-huit en aciérie, passant pendant plus de vingt cinq ans par tous les secteurs opérationnels et fonctionnels de sociétés en pleine restructuration, j'ai eu le privilège de participer au redressement d'un secteur, la sidérurgie française, promise alors à une "mort annoncée".

Associé dès 1983 à la grande dynamique du partenariat entre entreprises et aux nouvelles technologies de l'information et de la traçabilité, la prise en compte de la complexité dans le quotidien des individus m'est vite apparue l'élément fondamental du défi de nos collectivités. Si les techniques ont mis à disposition des outils remarquables, des questions essentielles se posent néanmoins avec acuité, sous peine de mettre gravement en cause la liberté individuelle.

Une remise en cause profonde de l'attitude de l'individu face à l'information pléthorique qui occulte bien souvent le libre arbitre, et une reprise en main de son pouvoir de discernement propre à déclencher son action responsable sont les seules voies de solution. Cela passe par une démarche contractuelle fondée sur la responsabilité assumée en termes de droits et de devoirs. Elle assurera une dynamique solidaire et solide entre les individus et le collectif sur un projet commun. **Le préalable est de partir d'une information fiable garantie par sa traçabilité.**

Mais attention, le danger demeure au delà de ces outils incontournables de l'avenir. Ils ne doivent pas être développés dans un but de pouvoir. Tout système d'Information se doit d'être neutre, sans cela il est dévié, perverti et c'est la porte ouverte aux abus, malversations, scandales. Cette tendance néfaste est certes dans la nature de l'Homme, mais il faut convenir que plus la technique est sophistiquée, plus grands sont les dégâts. Le contre-pouvoir à ces excès se trouve dans la transparence et le développement de la démocratie responsable dont la base est l'éducation.

Pourquoi ce livre ?

Face à cette déferlante, prenons du recul. Mes deux précédents ouvrages, rédigés professionnellement dans une ambiance de recherche de qualité totale alors à l'ordre du jour pour cause de survie, étaient l'objet d'une réflexion dans le domaine de l'entreprise. Ils s'appuyaient sur deux grands principes : la responsabilité individuelle et la motivation

personnelle du salarié associé à un projet d'entreprise, puis la dynamique du "gagnant-gagnant". Ces principes de base ont beaucoup souffert depuis, le salarié ayant tendance à devenir de plus en plus étranger à son univers professionnel et plus attaché à vivre sa vie en dehors ou tout au moins à côté. Quant à elle, l'entreprise a substitué à cette dynamique de succès en commun une stratégie de chacun pour soi, mortelle pour les plus faibles. Cette perversion ne remet pas en cause ces principes qui restent néanmoins la seule clé de vie pérenne en société. Dans ce monde qui s'annonce, ils demandent à être repris en considération d'urgence. Ce qui est une évidence au sein de l'entreprise, laquelle a une expérience industrielle responsable (managériale ou syndicale), l'est également dans la vie courante où l'individu doit d'abord s'épanouir dans un projet de vie et d'action pour que la collectivité puisse fonctionner. La promotion de la responsabilité individuelle doit donc aller de pair avec la pratique contractuelle d'un authentique et équitable « gagnant-gagnant ».

Ces fondamentaux ont été peu à peu violés et ce, pour la plupart, à cause des outils mis en place qui ont pris le pas sur l'objectif poursuivi et l'ont occulté. C'est en effet le problème de notre société de type capitalistique, sans contre-pente raisonnable assurée par le collectif d'État, que de fonctionner sur la seule innovation utilitaire. Ces biais seront également décrits de manière précise, avec leurs conséquences déjà arrivées ou encore à venir.

Si l'on respecte les trois aspects d'une bonne gouvernance - un projet concret qui recueille l'adhésion, une unité de décision, des moyens clairement identifiés -, la généralisation à toute collectivité peut alors être envisagée. Certaines associations, les syndicats, les partis politiques, le secteur public, tout relève de la même logique de base. Ainsi seront garantis le rapport équilibré entre l'individu et toute collectivité dont il dépend pour partie ainsi que la recherche de son amélioration dans un monde en perpétuelle évolution, voire en constant bouleversement.

A la lumière de mon expérience en milieux associatifs, tout en ayant conscience de la limite de l'extension, nous aborderons également la généralisation de cette méthodologie à toute structure collective. Mais il s'agira ici de simple ressenti et de réflexion personnelle, non de règles établies.

Faire réagir est ici ma seule ambition. Le défi ignoré en permanence est de concilier et d'optimiser le besoin de liberté individuelle au sein et au service d'une collectivité efficace. La mission de cette dernière est et reste d'organiser la vie en groupe et de pourvoir à une redistribution équitable des ressources, matérielles ou autres. Mais pour survivre et

progresser, elle doit surtout veiller à la préservation de l'identité de l'individu, l'être humain, lui qui est seul à pouvoir générer la richesse et à soutenir le pari d'équité. C'est là à mon avis la plus grande urgence car le divorce est près d'être consommé.

À l'instar des grandes mutations de l'Histoire, dans une Société qui ne peut ressembler au passé, l'Homme, loin d'être le destructeur que l'on accuse, peut être l'agent d'une remise en cause et d'une nouvelle espérance. Mais il faut pour cela qu'il puisse retrouver sa dignité personnelle et la faire prévaloir.

Une évolution incroyable de près de 40 ans

Point n'est besoin de longs discours pour constater l'évolution brutale et inexorable vers un monde de dureté et d'égoïsme. Celui de l'entreprise n'est pas le seul en cause. Au risque de manier le paradoxe, mais à la réflexion on peut y adhérer, je dirai même qu'il est encore le seul rempart contre le dessèchement ambiant car la contestation en son sein est encore le signe de la vie. Ailleurs, on assiste de plus en plus à un scepticisme général, par sentiment d'impuissance, de repli sur soi et de refus de participation à la société. L'indifférence ou le dénigrement en se situant en dehors est en tout cas un signe létal inquiétant.

Pour appréhender un environnement complexe, mondial, et hautement réactif, le réalisme conduit à **ne plus vouloir cerner les objets ou les êtres**, symbole de puissance (je possède : conservatisme), mais d'adopter une démarche plus pragmatique, plus modeste qui consiste à **ne contrôler que les interactions entre ces entités** (je navigue entre ces pouvoirs : dynamisme) : bref, de nous dégager pour partie de cette omniprésence de la logique cartésienne qui ne sied plus à ce monde complexe qui nous entoure, nous-mêmes étant déjà si compliqués. Face à cette logique qui privilégie l'esprit de géométrie, nous avons à la disposition de chacun depuis Blaise Pascal une autre démarche fort méconnue, celle de l'esprit de finesse : saisir intuitivement les enjeux locaux et agir en fonction. Dans une logique qui veut dépasser carrément le monde économique et s'attacher à une éthique de vie en commun, transposés à toute collectivité, ces livres sont plus que jamais d'actualité.

De nos jours, la mondialisation et son fidèle assistant Internet – l'apprenti sorcier prendra-t-il la place du maître? - utilisé par tout un chacun sans discernement et en permanence, sont des réalités incontournables. Internet est pour beaucoup la référence au point de se substituer au libre-arbitre et à la réflexion personnelle. Plus que jamais, notre environnement

est insaisissable et hautement réactif. La Société qui nous est désormais imposée risque d'avancer seule en dehors, voire contre chacun de nous : la boîte de Pandore est ouverte...

Aussi, face à ces dangers, il faut revoir entièrement notre vision du monde et notre manière de gérer notre avenir. L'Ecologie a ceci de bon qu'elle nous ramène à plus de modestie : nous ne sommes plus le centre du monde et nous dépendons des plus humbles, animaux et plantes, monde vivant dont nous faisons partie, et in fine de tous les éléments qui forment notre environnement. Or nous sommes encore immergés dans cette illusion de pouvoir sur la Nature, comme si nous pouvions encore maîtriser un environnement "conçu par nous comme extérieur mais à notre service" et qui a déjà depuis des siècles en réalité échappé à notre naïf pseudo impérialisme.

Depuis le début de l'humanité, et particulièrement depuis le XIXe siècle qui a vu se développer la grande technologie et la recherche de la rentabilité à tout prix - celle du court terme -, l'Homme a prétendu dominer les éléments, dont « les autres hommes » : le but ultime était le pouvoir qui était associé à la propriété, seul moyen de dominer et d'arriver à ses fins. Le conflit et l'exploitation s'en sont suivis, celle de la Nature, celle de nos égaux.

Avec les années 68, l'individu réclame désormais ouvertement sa part de liberté morale, existentielle, économique. Cette exigence légitime n'a pas été précédée, voire ne s'est pas accompagnée, d'une remise en cause des structures organisationnelles qui auraient permis à la personne de s'épanouir au sein d'un collectif serein. « Science sans conscience n'est que ruine de l'âme » était le sujet bateau de nos années de lycée, mais apparemment, nous n'avons guère tiré profit de ces enseignements...

Nous avons développé les techniques de communication sans mesurer l'urgence de privilégier la richesse de la communication elle-même, celle qui permet de vivre en collectivité. Nous constatons aujourd'hui à quel niveau de pauvreté sur ce point on en est arrivé. Le bon sens nous dit pourtant que si l'on construit des tuyaux, c'est pour faire passer des contenus, en l'occurrence des messages, et eux d'abord méritent notre attention. Or nous faisons le contraire...

De la même façon, nous avons développé les moyens de transport et les nouvelles possibilités de nous ouvrir aux civilisations qui nous étaient inaccessibles il y a peu, sans vraiment nous interroger sur le pourquoi. Est-ce le désir de rencontrer l'autre ? Il est à notre porte. Est-ce celui de s'enrichir du contact d'une autre civilisation ? Avons-nous fait le tour de

la nôtre ? Internet et les médias nous informent à ce sujet et ce n'est pas quinze jours souvent en voyage accompagné qui nous instruiront et nous feront toucher du doigt les problèmes du tiers monde. Autant nous, individus, avons à apprendre sérieusement in situ des différences techniques et culturelles et à en faire notre profit, autant il est dérisoire de se donner l'illusion, et la bonne conscience, de la « connaissance universelle ».

Certes, on ne peut être insensible au plaisir intime de "toucher du doigt " les merveilles désormais accessibles que nous offre l'univers mais, comme Xavier de Maistre, j'ai tendance à penser que l'excès est l'ennemi du bien. *"Tandis qu'ils décrivent le monde, je vais écrire ma chambre"*, telle fut sa devise*.

Il n'est pas non plus dans mon intention de nier l'intérêt, pour chacun de nous, d'explorer ce qui peut nous émouvoir et d'en tirer profit pour notre propre devenir. Tout ce qui est propice à l'épanouissement de l'individu est bénéfique pour la Société autant que pour lui-même. Mais remarquons dès à présent que c'est à travers la prise de conscience de l'individu que se déclenchera l'effet collectif.

La question qui sera posée dans cet ouvrage ne relève pas du bonheur individuel. Celui-ci ne se contrôle pas de l'extérieur même si ce dernier lui impose des contraintes et des stress et lui procure certains opportunités. Ce qui est en cause ici concerne l'avenir d'une société dans laquelle se débat l'individu, avec ses joies et ses peines intimes. Il y a là manifestement deux niveaux, l'individuel et le collectif, qu'il convient de tenter de discerner avec finesse (Pascal, aide-moi !), tant notre époque est aujourd'hui sans repères.

S'évader physiquement des contingences quotidiennes par le voyage est de même nature que chercher à communiquer - exister ? - à tout prix, par portable en voiture et dans la rue, dans les médias et les jeux télévisuels : on sait désormais « comment communiquer » mais plus comme avant « quoi communiquer », comme le bon sens populaire nous l'apprenait en famille. Le bruit de fond qui nous entoure rassure mais ne résout rien.

* *Xavier de Maistre, Voyage autour de ma chambre, collection romantique, édition José Corti*

Cette quête vers l'inconnu n'est peut-être que la peur ancestrale qui renaît dans nos sociétés modernes, la peur du manque. La collectivité qui nous entoure et impose, sous couvert de protéger le faible, des principes de précaution souvent excessifs, laisse l'individu démuni et immature : il n'ose plus désormais affronter le risque de vivre. Une réflexion sur nos comportements individuels face aux enjeux et règles de vie en commun, régulés par nos sociétés, semble indispensable sous peine de passer du chacun pour soi au « sauve qui peut ». Ce sentiment d'abandon, qui guette sans cesse chacun de nous dès lors qu'il n'est plus attentif à celui qui est à sa porte, peut se combattre. C'est l'ambition de cet ouvrage.

Un espoir dans la maîtrise des nouvelles technologies.

Grâce aux progrès en matières scientifiques, mathématiques et autres sciences humaines, nous pouvons désormais développer les techniques au service d'une nouvelle stratégie, celle de la mise en perspective de fonctionnements souples et réactifs au profit des femmes et des hommes qui devront être acteurs de leur destinée et responsabilisés selon leur aptitude, sous peine de disparaître. Toute civilisation est mortelle, mais elle peut évoluer et se reprendre.

En dépit des troubles qui tendent à nous faire oublier l'essentiel, il faut reconnaître l'efficacité des structures économiques actuelles et passées ainsi que la compétence de la plupart de ses dirigeants et de tous leurs agents. Il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain. Elles ont montré leur efficacité au cours des siècles, indépendamment des logiques qui les ont conduites. L'objet de ce livre n'est donc pas de préconiser une totale remise en cause des systèmes actuels, politiques et économiques : ceux-ci relèvent de la logique d'évolution, même brutale et non de révolutions où la nature de l'Homme a tendance à revenir toujours à ses démons permanents.

Ce que je désire faire apparaître, c'est la nécessité au plan individuel de prendre en main son destin en pleine responsabilité. C'est dans cette mesure qu'il pourra s'épanouir. Pour ce faire, il est essentiel que le collectif lui en laisse la possibilité. Or le monde qui s'annonce, celui de la mondialisation et de la montée des égoïsmes, tend naturellement à niveler l'individu et à lui ôter toute initiative. Or c'est dans la diversité et l'originalité des êtres que la vie prend forme. Comme l'écrivait Paul Valéry, *“enrichissez-vous avec les différences des autres.”*

Il est encore temps de réagir...

*Cet ouvrage est divisé en parties qui peuvent se relire indépendamment.
Certaines redites sont donc volontaires.*

Pour plus de précisions ainsi que les démonstrations,

cf. le site <http://mesurerpouragir.fr/>

et mes ouvrages publiés aux Editions d'Organisation – Eyrolles :

Concevoir le Système d'Information de l'Entreprise (janvier 1993)

Manager le Système d'Information de votre Entreprise (septembre 2000)

NB Suite à cet essai, j'ai rédigé dans la foulée un ouvrage (Optimiser la synergie dans les réseaux de communication) pour décrire les aspects pratiques, techniques et méthodologiques des propositions évoquées dans le corps de ce volume.

De nombreux schémas repris dans le site, illustrent de manière exhaustive le propos.

**RESSENTI D'UN FRANÇAIS MOYEN,
CITOYEN ORDINAIRE,
MAIS CONCERNÉ ET IMPLIQUÉ
DANS UNE SOCIÉTÉ PERTURBÉE**

Que de chemin parcouru, semé d'embûches et d'espoirs, depuis les années 40 pour un jeune homme en quête d'avenir ! Avec une petite enfance vécue sous une guerre intolérable, il n'avait pas pris conscience d'une première mondialisation qui avait enfin émergé sous la houlette des Etats Unis d'Amérique, suivis de près par le bloc communiste, organisé autour de l'URSS. Cette dépendance vécue et subie s'est consolidée avec les accords de Bretton Woods qui ont consacré la prédominance du billet vert et l'exploitation débridée, bien que moins visible, des richesses de pays dits "en voie de développement". Le conflit était permanent, opaque et nous vivions dans un monde incertain quant à son avenir que certains appelaient « radieux » de leurs vœux.

Dans notre hexagone, enfermés dans nos certitudes de « Pays des Droits de l'Homme », nous avons connu les dures restrictions d'après-guerre, l'éclatement d'une certaine jeunesse « en pointe » vouée à l'existentialisme, un sentiment d'impuissance et de honte face aux gouvernements "chaises tournantes" et aux manœuvres tortueuses des partis politiques.

Et pourtant la Troisième République en son temps avait su se faire respecter par l'affermissement de ses valeurs, face aux grands débats de société de l'époque notamment la laïcité. Elle avait su faire face aux divers scandales d'Etat dans lesquels les politiques étaient fortement impliqués, sinon à l'initiative : Panama, l'affaire des Fuites et celle des Décorations, les escroqueries d'ampleur nationale (Stavisky et les organismes de crédit, Madame Hanau et le krach de la Gazette du Franc ...). Tout cela n'avait rien à envier à notre époque. Malgré tout cela, dans un contexte hautement idéologique donc déraisonnable, plus que de se maintenir, nos institutions avaient grandi et réconcilié leurs enfants jadis ennemis héréditaires autour d'un projet extraordinaire : l'Education pour tous et la promotion du mérite individuel. Cette République a sombré dans la tourmente d'une guerre destructrice de valeurs. À défaut d'être aussi meurtrière que la première dont nos grands-pères étaient revenus épuisés, nos parents en sont sortis sceptiques. Les femmes avaient déjà montré qu'elles entendaient compter dans la vie

publique en tenant les rênes de l'effort de guerre en 14-18. Dès ce moment se trouvaient les ferments d'une nouvelle mutation en marche et qui ne s'arrêtera pas. L'Histoire peut certes faire état d'autres mutations plus anciennes et tout aussi révolutionnaires, mais c'est mon vécu que je relate ici dans sa cohérence, et qui est à l'origine de cet ouvrage.

Dès 1944, arrivait une autre ère, celle de la réconciliation des peuples et l'espoir d'un mieux-être, à reconstruire sur les ruines encore fumantes dont je pouvais encore voir les traces en France et en Allemagne, lors de mes vacances dans les Vosges jusque dans les années 50, vivant dans des « maisons (!) » préfabriquées. Cette aspiration à la Paix a nourri notre jeunesse dans l'espoir que nous allions construire notre avenir, celui des Etats, mais aussi - et surtout pour nous - le nôtre par notre travail et notre enthousiasme à refaire un nouveau monde. Sans aller jusque là, notre jeunesse a été un instrument non négligeable du rapprochement entre les peuples et les nations, notamment l'Allemagne, malgré la réticence bien compréhensible de beaucoup de nos anciens.

Bercé par cette enfance empreinte du renouveau espéré auquel il n'était pas question pour nous de ne pas y participer, on ne pouvait pas cependant ne pas se détacher de la réalité de l'après-guerre. Cette phrase, tout en négatif quant à sa formulation, traduit bien l'état d'esprit dans lequel nous étions : faire oui, construire oui, mais quoi et comment ?

Les événements qui se succédaient dans les années cinquante se sont chargés de mettre les jeunes, idéalistes que nous étions, « au charbon ». En effet, une fois par an, les scouts et autres mouvements étaient incorporés dans des équipes pour, ce dont les anciens se souviennent, recueillir dans les caves « la pelle de charbon », principal moyen de chauffage dans ces temps où le grand froid régnait l'hiver sans grand moyen de protection. Parallèlement l'abbé Pierre, créateur d'un vrai coup médiatique interpellait le ministre de la Reconstruction André Lemaire en plein débat parlementaire, suite au décès d'un petit bébé mort de froid à Neuilly-Plaisance. Il intervenait également sur les ondes dans un jeu radiophonique dans le but de récolter de l'argent pour ses sans-abris. Le fondateur d'Emmaüs, mobilisait toutes les énergies dans un combat qui avait un sens car il n'envisageait une aide que dans la mesure où chacun s'investissait « gratuitement », exclu reconverti en chiffonnier ou bourgeois en mal d'être, dans des actions collectives pour la dignité : « un travail et un toit », disait-il. Cette période résonne douloureusement à mes oreilles aujourd'hui car, dans notre troupe de scouts de France, nous fûmes totalement impliqués dans ces actions. Ces expériences laissent incontestablement des traces indélébiles dans un mental d'adolescent.

Plus tard, une de mes tantes, assistante sociale à Nanterre, m'avait amené dans ce bidonville de si mauvaise mémoire. Autant que la misère physique à laquelle il est toujours possible d'apporter une solution – c'est affaire de volonté politique - j'ai touché là celle du grand défi de l'éducation qui était jadis l'honneur des hussards noirs de la Troisième République, l'aide à la promotion individuelle par la formation, la motivation et l'ambition.

Ces actions auxquelles nous avons été mêlés, emportés dans ce mouvement de solidarité d'après-guerre et sans l'avoir formellement voulu, n'ont pas été dictées par une idéologie altruiste réfléchie mais par une volonté d'action, et pourquoi pas d'activisme. C'est la volonté d'agir pour un monde en reconstruction, à notre niveau modestement mais sincèrement, qui faisait notre fierté d'appartenir à un mouvement qui s'amorçait et qui devait construire l'avenir. Le nôtre mais aussi celui de nos futurs enfants étaient en jeu, alors que nous étions jusqu'alors nourris du scepticisme de notre environnement. Ce monde rappelle étrangement notre époque en pleine restructuration mais appelle à coup sûr d'autres solutions, vu les nouvelles avancées techniques dont nous disposons.

Dans une situation économique et sociale qui s'envenimait de jour en jour, l'année 1947 voyait la ration de pain réduite à son plus bas niveau depuis 1940, suite à une moisson désastreuse. Des émeutes entretenues en sous-main éclataient dans le midi et le Gouvernement, empêtré dans une décolonisation mal vécue et mal organisée, se préparait à inaugurer la cascade de dévaluations que nous avons connue par la suite.

Dès la fin des hostilités, l'ère postcoloniale officielle avait sonné, mais on entretenait dans les écoles la fierté de la grandeur de la France, validée par notre « prestigieux empire » qui partait en lambeaux de manière lamentable et scandaleuse. Face à des hommes éminents qui l'avaient compris et qui prêchaient dans le désert des certitudes acquises dans leur éthique, nous sommes restés enfants à regarder avec fierté, sur les murs de nos écoles où les cartes de géographie s'étaient, nos fleurons d'outre-mer. La puissance publique entretenait cette duperie et il a fallu les drames indochinois et algériens pour en révéler l'acuité. La France s'entredéchirait de nouveau : après les souvenirs de la rivalité fratricide entre pétainistes et gaullistes, on retrouvait les affrontements pro et anti Algérie française : décidément, nous disions-nous, ce monde n'est pas fréquentable... Aujourd'hui où nous voyons les aspirations de certains peuples à exiger la Repentance, les jeunes d'après-guerre seraient en droit d'exiger de leurs aînés des excuses ! Et pourtant, ce qui a fait

l'Histoire de l'Homme est encombré de guerres, de conflits, d'esclavage et de conquêtes ; s'il fallait reprendre tous les abus qui ont été perpétrés par tous depuis la nuit des temps, il serait peut-être judicieux de commencer par le massacre des Néanderthaliens par l'Homo Sapiens et d'en assumer la responsabilité ! Soyons sérieux : s'il est normal d'avoir une vision claire de l'Histoire, de reconnaître des erreurs avec le regard et les valeurs de notre époque et de s'efforcer de les réparer, il est vain et pervers de remonter à la responsabilité de tel ou tel car il y a toujours eu des précédents, et non des moindres. Ce n'est pas en humiliant l'un que l'on redressera l'autre.

Dès les années 50, l'instabilité congénitale de nos gouvernements et les querelles sottement idéologiques ont complètement occulté devant nos yeux d'enfants l'effort quasi surhumain de reconstruction que le plan Marshall a accompagné de manière remarquable et que nos pères ont su conduire. Fin 1967, jeune ingénieur embauché à Sollac, fleuron de la sidérurgie française de l'époque, j'ai moi-même été étonné d'apprendre que cette usine avait été construite grâce à ces crédits en provenance d'outre-Atlantique. En ce qui nous concerne directement, la reconstruction du paysage industriel de la France et l'organisation de la distribution ont lancé une dynamique, imprévisible alors, qui a conduit à partir des années 60 aux « 30 glorieuses ».

Un détour vers l'aide au tiers monde

Avant d'en arriver aux événements de 68 et à ses conséquences, je voudrais aborder un sujet qui me tient à cœur et qui a fait l'objet de nombre de communications au sein de la Jeune Chambre Economique Française où j'ai milité en son temps. Il me semble indispensable d'évoquer à la lumière du passé la décolonisation que la France, à l'instar des grandes puissances européennes, a dû mener difficilement. Mon premier sentiment, pour avoir côtoyé de près des acteurs de cette époque à des postes différents a été d'abord une fierté de ce « monde rendu à la civilisation » dont nous étions le gardien vigilant, « sévère mais juste ». Une autre lecture plus réaliste mais incomplète, sans faire fi des avantages de cette politique, a consisté à dénoncer la mise en dépendance de populations qui n'en demandaient pas tant et à vitupérer contre l'exploitation et le pillage des richesses autochtones.

Le colonialisme n'a pas changé de nature, il a modifié ses structures et ses méthodes. Aujourd'hui, à la lumière des crises de l'énergie et des matières premières qui font et défont les fortunes et les Etats, on s'aperçoit que quelques groupes industriels et puissances d'argent

monopolisent la richesse de notre monde. Ils influencent les empires dans leur seul intérêt et ont de fait pouvoir de vie et de mort sur nombre de populations. Il est vain d'espérer qu'un changement rapide s'amorcera à la simple prise de conscience de cet état.

Par contre une utopie peut se faire jour et devenir un jour réalité En 1981, lors du congrès mondial de la JCI* à Berlin, le thème était centré sur le dialogue Nord-Sud. La délégation française (Jeune Chambre Economique Française), à laquelle j'appartenais, a présenté à cette occasion l'idée d'un « patrimoine mondial ».

Les appropriations ont toujours existé depuis la nuit des temps lors des grandes migrations où chacun a eu sa part. En réalité, nul n'est vraiment propriétaire de son sol, il n'en est que l'usufruitier : le patrimoine des matières premières doit être mondial. Cette idée, si elle a du mal à être admise de par l'égoïsme des peuples et des hommes, est la seule façon de sortir d'un dilemme dramatique où l'appât actuel du gain explique l'exploitation des populations "gâtées par la nature" et l'ignorance des moins bien loties. Ce mépris de l'homme, sous la pression des peuples ainsi maltraités, justifierait une explosion, la course effrénée vers la mort de notre civilisation. Depuis toujours, l'air et l'eau nous sont communs, et pour survivre nous sommes tous sur le même bateau. Depuis nous avons inventé le feu et l'extraction des matières premières qui appartiennent à la Terre, et nous nous déchirons pour en garder un lambeau.

Que l'on ne se méprenne pas. La mise en commun de la richesse de la Terre n'implique pas, on le verra plus loin, la collectivisation des moyens de production, de ceux qui créent la richesse. A partir d'un socle commun, chacun doit développer ses capacités : la terre, l'air et l'eau sont des patrimoines et à ce titre communs à l'Humanité (sans oublier pour certains la Nature), le feu est à la disposition de chacun pour construire ou détruire. Tout au long de cet ouvrage, je revendiquerai le postulat suivant : à partir d'un patrimoine planétaire commun, seul l'individu crée la richesse, les structures industrielles et politiques n'étant là que pour les organiser et les répartir. Les pays du Tiers Monde ont été pillés à cause des richesses qui se trouvaient par hasard sur leur sol. De ce fait seul date leur exploitation et leur dépendance aux puissants. Au lieu de les entretenir dans l'illusion d'un pouvoir de propriété du sol, générateur d'envies et de conflits, il serait plus judicieux de les amener d'urgence à

**JCI (Junior Chamber International, au début de sa fondation « Young Men's Progressive Civic Association » ce qui était plus en rapport avec ses objectifs.*

un niveau d'autosuffisance alimentaire et culturelle et de les mettre en état d'affronter à armes égales la concurrence mondiale déjà bien amorcée. La solidarité entre nations est à ce prix, par humanité... et par prudence. A partir de ce socle de solidarité, leur dignité et leur liberté feront le reste dans le concert des nations. Toute utopie est un projet qui n'est pas encore réalité, même s'il doit être amendé.

La redistribution des richesses fait partie du rôle fondamental des organisations. Après le Tiers Monde déjà évoqué et dont il est urgent de relancer une dynamique (si tu veux aider l'autre, ne lui donne pas un poisson, mais apprends-lui à pêcher), le Quart Monde, celui de la misère autochtone ou immigrée, a envahi notre quotidien. Il est urgent de se saisir de ce problème qui est la lèpre de notre époque. Une prise en compte globale et mondiale est impérative car les efforts locaux sont dérisoires. D'autant qu'un « Cinquième Monde » apparaît : celui des nations dites civilisées et développées qui, encombrées d'équipements dispendieux, deviennent incapables de les entretenir et de les gérer face à la crise structurelle amorcée dès les années 70. Avec leurs exigences d'enfants gâtés, ils seront bientôt en cessation de paiement.

Mais revenons à notre histoire, celle des « 30 glorieuses ».

Cette période de pleine expansion, où tout réussissait en dépit de structures et de règlements étouffants, cachait une consommation désordonnée et un pillage planétaire débridé. Même pour un peuple de nantis, Mai 68 ne pouvait pas ne pas arriver... Quand l'assouvissement des besoins quantitatifs est en passe d'être satisfait, celui des aspirations qualitatives prend le relais. La manière dont elle fut vécue est contestable et les anciens soixante-huitards qui revendiquent cette époque devraient aussi reconnaître que cette explosion viscérale de la jeunesse eut une attitude exclusive qui a bloqué tout changement structurel qui était nécessaire par ailleurs. Certes les Pouvoirs Publics ont été dépassés et surpris, les Partis Politiques ont joué les apprentis sorciers, les Syndicats débordés ont tenté de récupérer une influence qu'ils avaient eu tant de peine à installer dans les structures. Seules, reconnaissons-le, les entreprises ont tenu le choc et ont poursuivi leur mission. Dans les établissements publics, l'Education Nationale plus particulièrement, tout a été bouleversé de la base au sommet, sans véritable vision d'avenir : toutes ces interventions désordonnées ont ainsi renforcé la sclérose patente de la Société... Chacun a joué personnel et l'occasion d'une saine remise en cause a été perdue...

De cette époque date pour moi la conscience de revoir en profondeur les mécanismes de notre Société, en particulier ceux de l'entreprise qui peuvent servir d'exemple, à commencer par la mienne d'alors, puis dans les années 80 et 90 celles auxquelles j'ai été associé.

Sans prétention d'exhaustivité, ce qui suit tente de regrouper les dysfonctionnements ressentis depuis et d'aborder des voies de solution qui seront développées plus loin. C'est l'occasion pour le lecteur de les comparer à son expérience personnelle et de lancer un débat quant à l'opportunité d'appliquer ces propositions. On observe que c'est seulement à l'occasion de graves crises que les grandes mutations d'organisations peuvent voir le jour. On ne peut hélas véritablement transformer à froid, après une saine réflexion et il semblerait que c'est dans la nature humaine. Les structures sont en effet d'origine du vivant et les tendances à l'évolution sont contrecarrées par le métabolisme. Dans le domaine humain, ce sont les acteurs internes à la structure qui n'ont aucun intérêt au changement : celui-ci ne peut venir que de l'extérieur. C'est peut-être donc aujourd'hui, dans ces temps de grande remise en cause, que l'occasion pourra être saisie de revoir nos modes de fonctionnement individuels et collectifs.

QUELQUES ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

Les leçons de 68

Les mouvements de mai 68 ont été profonds quant à leur impact, mais alors non contrôlés ni anticipés dans leurs conséquences. Il est certain que si l'on avait analysé les effets ultérieurs des changements prévisibles, on aurait pu préparer notre Société à la formidable mutation qui allait venir et se révéler aujourd'hui. Il s'agissait en tout cas d'une révolte de jeunesse et d'une crise adolescente du refus de l'adulte, du père, de celui qui entend aliéner sa liberté. Quatre aspects en particulier peuvent être mis en exergue.

L'apprentissage de la liberté individuelle

Sanglé dans des règles strictes dont on n'avait pas ou peu à l'époque conscience, la jeunesse suivait son destin tracé par sa famille, son statut social et sa capacité à se mouler dans l'esprit de la Société. Si certains ne suivaient pas la ligne orthodoxe, ils étaient marginalisés, souvent rejetés. Cette fabrique de « standards » avait l'avantage de maintenir une apparente stabilité, pour l'instant rassurante, mais dont ont souffert à terme tous les pouvoirs établis, économiques, politiques et syndicaux. Elle avait l'inconvénient de bloquer les énergies jaillissantes et l'imagination d'une génération. Ces jeunes n'en souffraient pas car la Société leur donnait "du pain et des jeux".

Cette posture, caricaturée volontairement à l'excès pour mieux en faire comprendre les mécanismes, montre à l'évidence qu'une telle jeunesse ne pouvait raisonnablement attendre plus longtemps : le besoin de liberté, inhérent à cet âge, était le plus fort et le slogan « sous les pavés, la plage » montrait bien le ras-le-bol d'une contrainte trop longtemps subie. Si cette jeunesse s'est révolté, c'est qu'elle n'avait pas connu, même dans son jeune âge, les contraintes quotidiennes de la guerre et n'avaient donc pas les repères de ce type.

La liberté individuelle devenait désormais une constante qu'il convenait d'intégrer dans tous les compartiments de la vie : personnelle, familiale, professionnelle, politique, et à commencer par la dimension éducative. Les structures qui les régentaient alors et qui perdurent sur l'essentiel sont conservatrices et la résistance au changement primait sur toute velléité de créativité. A cette époque,

des pouvoirs publics responsables auraient dû de toute urgence lancer une démarche cohérente, acceptée en commun, favorisant l'éclosion de libertés individuelles au sein de collectivités efficaces et entraînant.

Aujourd'hui, l'individualisme sans limite et sans responsabilité personnelle règne en maître et s'oppose, souvent de façon violente, à toute forme d'autorité, qu'elle soit familiale, scolaire, ou sociétale. Il faut reconnaître que là où le politique a failli dans l'organisation de la vie en société, l'entreprise a maintenu tant bien que mal jusqu'à présent une cohérence entre les salariés et la poursuite de son objectif. Sans vouloir en faire un modèle parfait, l'analyse des fondamentaux qui l'animent fera l'objet de notre étude.

Pour moi, 68 a été une réussite sous ces aspects de libéralisation et d'autonomie.

L'Education pour tous

Ces événements ont été le fait des étudiants : le monde du travail a pris le train en marche pour ses intérêts propres, suivi par des syndicats y compris d'enseignants, débordés et en recherche de légitimité. Le politique de tout bord a été totalement absent de ce psychodrame, notamment dans une vision prospective.

Il ne faut pas sous-estimer les mouvements de l'ombre, attachés à une refonte drastique de nos civilisations. Mais leur influence, si elle fut certaine, n'a été qu'une caisse de résonance des aspirations d'une jeunesse qui commençait à accéder au savoir. Car la démocratisation massive de l'enseignement était en marche depuis plus d'une décennie. Les jeunes bourgeois en quête de sensations protégées n'ont été que le relais de cette jeunesse pauvre qui aspirait, elle, à un nouvel ordre : jouir enfin à leur tour d'une riche Société de partage.

La définition d'une révolution, dit-on en plaisantant, est de faire un tour sur soi-même... et de se retrouver au même point ! Pas tout à fait car, si les structures n'ont en effet pas ou peu changé dans les années qui ont suivi, des traces indélébiles ont été faites, ornières desquelles nous ne savons pas sortir actuellement.

Sans entrer dans les détails ni dans une polémique de l'impact sur la culture et les savoirs, nous avons assisté à une contestation dramatique de la référence : en remettant en cause cette autorité morale qui était soumise à évolution de par les progrès de la

connaissance, l'Education a perdu la considération à laquelle leurs agents, le corps enseignant, avaient droit.

Un des effets pervers majeurs de cette aspiration a été de déconsidérer pour longtemps l'enseignement technologique et manuel. Certes, notre culture traditionnelle française, à l'inverse des anglo-saxons, n'a jamais mis le travailleur manuel à l'honneur. Travailler de ses mains était quasi déshonorant dans une société où le monde agricole était encore le serf auquel on ne reconnaissait même plus le statut de préservation de la Nature. Or ceux qui ont fait 68 se prétendaient des intellectuels et entretenaient cette déconsidération systématique : on avait substitué une classe à une autre !

L'autorité des maîtres, si elle fut souvent excessive, a été mise à bas car on avait imposé l'idée que l'apprentissage du savoir devait alors être collectif. Les notations, les travaux n'étaient plus individualisés selon les capacités de chacun. Il est remarquable d'observer que les écoles d'ingénieurs, en contact permanent avec le monde économique et ses exigences, n'ont pas subi cette évolution. De mon expérience d'enseignant en Faculté, à cette époque, je garde un souvenir d'injustice envers les étudiants qui, sérieux et travailleurs, faisaient le travail pour les autres. Sans mésestimer l'utilité du travail en groupe, là aussi démarrait cette réflexion que « seul l'individu crée la richesse, et qu'il faut le mettre en mesure d'agir ; le collectif n'a que le devoir de l'organiser et de la répartir ». Assurer la redistribution est déjà en soi un challenge difficile qui occupe largement les énergies qui s'y consacrent.

L'époque de l'introduction désordonnée des « mathématiques modernes » dans les classes primaires et secondaires, de l'histoire thématique et de la paupérisation de l'enseignement des lettres à commencer par la dictée et la rédaction ont marqué l'évolution de notre jeunesse qui accédait en masse au savoir. Il faut en effet, pour cette catégorie en devenir de sa capacité à l'autonomie, se poser la question de son aptitude à l'expression orale et écrite, à la justesse de la communication.

En somme, la désorganisation sans restructuration pensée de l'Education a été un échec qui n'a même pas été compensé par une qualité accrue des programmes et des méthodes.

La libéralisation des mœurs :

« Faites l'amour, pas la guerre », « il est interdit d'interdire ». Qui ne souscrirait pas à ces slogans s'ils ne cachaient pas des lendemains qui ne chantent plus maintenant.

Cette aspiration à la liberté sexuelle, associée à l'individualisme latent a profondément bouleversé les repères familiaux implantés particulièrement près plus de cent ans. Autrefois, la famille était composée des parents, enfants, grands-parents et souvent autres collatéraux dans le besoin : tous vivaient sous le même toit. Les habitations étaient certes sans confort pour les classes les plus défavorisées, mais elles étaient grandes et chacun y trouvait sa place, si petite soit-elle. Les conflits familiaux et conjugaux étaient légion mais se maintenaient à l'intérieur de leurs structures.

Le besoin d'évasion, le désir de **vivre sa vie** ont conduit à une multiplication de besoins de logements, de plus en plus confortables quoi qu'on en dise en les comparant aux normes de moins de vingt ans auparavant, mais de plus en plus petits. La mise en chantier de nombreux logements n'a pas suffi à éponger le besoin exponentiel de ces nouveaux besoins dont il n'est pas question ici de mettre en cause l'aspect moral ou sociologique. À la nécessité de « caser » les personnes âgées dans des établissements spécialisés qu'il faudra gérer convenablement, il faut ajouter le souci d'hébergement des étudiants qui sont de plus en plus nombreux et aspirent à une vie indépendante. Si l'on ajoute maintenant les conséquences des nouvelles structures matrimoniales, séparations et garde alternée d'enfants, le désir de beaucoup de jeunes femmes indépendantes financièrement de ne plus vivre en couple, il y a du souci à se faire à ce sujet. La crise du logement, ajoutée à d'autres facteurs économiques et sociaux, ne peut que devenir un scandale de notre époque. En effet, les crises anciennes ne révélaient d'abord pas cette pénurie de logements. Chaque famille, dans ces temps difficiles se recroquevillait sur elle-même et vivait le plus possible en autarcie : on avait même un peu honte d'extérioriser son malheur.

La liberté individuelle ainsi revendiquée sans contraintes a introduit le concept désormais généralisable « d'ayant droit ». Il y a au départ deux malentendus. Le premier concerne la primauté de la liberté sur la responsabilité, le second celle de l'avoir sur le devoir, deux thèmes qui mettent en question le libre arbitre qui tient compte des contraintes. Petit à petit on a substitué, à l'ordre établi de la

responsabilité individuelle dans une liberté collective, le droit à une liberté individuelle dans une responsabilité collective.

En résumé, au refus de l'ère de la consommation auquel les meneurs aspiraient néanmoins, Mai 68 et ses conséquences ont de plus en plus instauré un appel systématique à cette soif débridée de jouissance immédiate. Aujourd'hui, les nouvelles avancées de confort et les effets de mode, les techniques modernes de communication (ordinateurs, téléphones portables ...) ont grevé et déséquilibré de manière significative les budgets de plus en plus serrés tenus par des jeunes en mal de reconnaissance et d'avoir. Sur ce point, 68 a raté sa révolution tournée contre la consommation : elle l'a plutôt amplifiée et nous en voyons aujourd'hui les dégâts en pleine période de crise. C'est en tout cas mon sentiment.

La croissance zéro, l'écologie politique.

68 et les mouvements qui l'ont accompagné ont fait émerger de manière spectaculaire une autre possibilité de vivre, en accord avec la nature. Des transhumances de citadins vers les fermes du Larzac et autres endroits originaux ont été constatées et valorisées. L'écologie politique a fait son apparition et a porté ce mouvement carrément à gauche, voire à la gauche de la gauche. On ne pouvait s'assumer de droite et avoir en soi le sentiment écologique sans s'attirer les foudres des tenants officiels du mouvement. C'est vrai que la tendance capitaliste n'avait pas fait encore son aggiornamento en la matière et cautionnait souvent des actes répréhensibles qui furent dénoncés par la suite à juste raison.

La solution à l'époque portée par ce mouvement était la théorie de la croissance zéro. Outre le fait qu'elle ne tenait aucun compte des réalités du monde occidental égoïste et pourvu, fort de ses certitudes face à un tiers monde impuissant et souvent corrompu dans ses élites, cette vision malthusienne ne résolvait rien à part un repli général sur soi-même. Mais cette utopie a eu l'avantage de poser le problème sur chaque table. La croissance zéro était alors une introduction à la disparition du gâchis.

Il a fallu du temps pour que la conscience écologique dépasse les frontières et devienne un socle commun d'objectifs, consacré récemment par le « Grenelle de l'Environnement ». Que la partie soit gagnée, cela reste à démontrer, mais le mouvement est lancé.

C'est la part d'héritage la plus significative que 68 a apporté à l'attention d'un observateur, souvent acteur, avec sa vue partielle des événements et sa subjectivité revendiquée.

L'arrivée des nouvelles technologies :

l'immatériel en question.

Il y bientôt un demi-siècle que l'attention à la science et les nouvelles technologies sont apparues aux yeux du grand public. Auparavant, tout ceci restait confidentiel car inaccessible : on ne se posait même pas la question. L'homme de la rue est désormais au courant des premières avancées car il touche quotidiennement et sans complexe aux effets de ces découvertes stupéfiantes, même pour un esprit averti. Ce qui est un bien, car il était inadmissible de cantonner la science dans le seul cénacle des experts, peut néanmoins se pervertir. En effet, sans comprendre de quoi réellement il s'agit, tout un chacun juge sans vergogne et intervient en fait dans des domaines qu'il ne peut mesurer. Ce dilemme entre nécessité d'informer et aptitude à juger sera l'un des grands enjeux à maîtriser dans une démocratie omniprésente qui permet à chacun d'intervenir dans un champ qui ne le concerne pas directement, même s'il est impliqué à un degré ou à un autre. Plus généralement, ceci touche de près à la liberté d'expression d'un individu face à d'autres qui peuvent intervenir dans sa sphère privée et donc le détruire gratuitement dans son intégrité. La transformation de notre univers quotidien à l'heure de la modernité a été spectaculaire et force est de croire que l'on en est qu'au début et il est urgent de se poser des questions à ce sujet.

Quelque soit l'évolution de notre mode de consommation, il est indéniable que le budget afférent à ce nouveau genre de dépense technologique de pointe va exploser, quitte à en déséquilibrer les autres postes. Ce qui est dit pour les ménages vaut évidemment pour les entreprises, particulièrement pour les PME plus vulnérables et moins préparées à ces changements. La robotisation diminue en quantité la part de l'homme dans la valeur ajoutée d'un produit. Il ne faudrait pas que la qualité de l'apport de celui-ci en pâtisse alors que sa richesse potentielle est inestimable. Perdu dans un océan de machines et d'automates, et sans révision profonde des modes de fonctionnement, il s'abîmerait dans un anonymat délétère. Seul la réhabilitation de l'immatériel qui crée un nouveau type organisationnel, domaine dans lequel il excelle, peut retourner la situation et lui redonner la main. A tous les niveaux,

l'innovation, la prise de décision et le choix synthétique doivent être renforcés, conjugués, harmonisés et lui être réservé.

La prise en compte prépondérante de l'immatériel ne peut que redonner à l'humain toute sa dignité, lui que l'on a longtemps cantonné dans des tâches répétitives que la pression actuelle rend intolérable. Un nouveau paradigme est né : **séparer ce qui relève de processus automatiques de ce qui est innovation ou choix responsabilisé**. Pour rester libre, il ne faut pas se préoccuper à tout prix du maintien sur place de ces activités non valorisantes qui sont à l'évidence constamment remises en cause, vu les progrès technologiques, et sont soumises à une concurrence mondiale biaisée par les coûts de main-d'œuvre et la fiscalité. Parallèlement, il conviendra de concentrer notre effort sur la formation et l'ouverture pour assurer la primauté des valeurs humaines dans le domaine économique.

Avant d'aller plus avant, il me semble important de bien définir ce que recouvre le concept de « l'immatériel ». Les outils de communication et d'aide à la conceptualisation ne doivent pas faire oublier que l'homme est à la base de son développement. Ces nouvelles technologies sont de plus sophistiquées, efficaces et de moins en moins onéreuses en considération de leur apport potentiel. Mais elles ne sont que les tuyaux du savoir, non ce dernier. Nous entrons vers une ère de la prédominance de l'esprit contrairement à ce que l'on pourrait penser en regardant autour de nous, et seul celui-ci est à même de transformer nos sociétés pour leur survie. Il est donc urgent, non seulement d'en prendre conscience, mais d'essayer de l'introduire dans notre quotidien, en le mesurant au même titre que tous les autres aspects matériels qui trônent en bonne place dans les états comptables qui font la décision et les plans de restructurations.

Les professionnels de ces nouvelles technologies, à ce moment non plus, n'ont pas su anticiper sur les effets de ces nouveautés ni utiliser les outils déjà existants pour répondre à leur impact sociologique. Pour beaucoup, repenser notre organisation de vie en commun ne peut se concevoir sans un choc technologique rentable. Un survol de certains points montre que l'on aurait pu se servir, avec profit à terme et sans autres outils, de ces réflexions afin de préparer notre présent à faire face aux défis qui nous sont désormais imposés. Les outils seraient venus ensuite pour en diminuer les coûts. Il faudra donc bien séparer ce qui relève de la valeur (l'immatériel) de ce qui touche aux coûts (le matériel).

Le développement de l'informatique

Cette technique s'est développée considérablement depuis l'après-guerre et est entrée en France de manière tangible au début des

années 60 (la première promotion en France d'ingénieurs mathématiciens appliqués et informaticiens est sortie en 1963 de Grenoble et de Toulouse). Mais, jusqu'à la fin du siècle, elle est restée limitée à des applications professionnelles en butte à des réticences, voire à des oppositions systématiques, que les pionniers ont dû subir et in fine surmonter. Il suffit pour s'en persuader de comparer l'époque des ordinateurs à lampes, grand encombrement et petites mémoires, avec aujourd'hui celle des petits portables mis sur le marché qui cumulent facilité d'accès, grosses capacités, grande rapidité et communication universelle. Mais que de temps perdu et d'énergie gaspillée pour amener cette technique jadis honnie à un état de grâce disproportionné qui fait maintenant les beaux jours des petits et des grands !

Pour accompagner cet essor, il a été prévu à l'époque « un plan Calcul », dans lequel la Société Bull était partie prenante au premier chef. On sait ce qu'est devenu ce dessein en compétition avec les autres sociétés américaines, IBM notamment. On a posé le problème comme une priorité donnée à l'installation d'une puissance industrielle de taille à se mesurer à la concurrence. Or une politique ambitieuse s'échafaude sur un projet à plusieurs horizons, le long et le moyen terme, puis sur la mise en place de moyens pour réaliser le court terme. En somme, asseoir une conception globale, cohérente et performante, puis mettre en place sous une direction mandatée à cet effet les dispositifs pour réaliser la première étape. En acceptant avec l'humilité qui sied aux grands projets des retours en arrière ou des périodes de digestion propice à l'action future, nous reviendrons sur ces fondamentaux d'entreprendre. Fidèle à notre esprit français d'ingénieurs remarquables mais solidaires dans l'élitisme qui, du corpsard industriel ou administrateur à l'inspecteur des finances, entend tout régenter, le même schéma a été utilisé pour le Concorde, le France et d'autres créations exceptionnelles.

Tout projet, aussi remarquable soit-il, ne peut s'affranchir d'études préalables intégrées devant s'appuyer sur des données économiques qui impliquent dans le court terme une analyse de rentabilité. Réduire les coûts et augmenter la valeur ne sont pas, loin s'en faut antynomiques. A l'inverse de ce que l'on constate dans la pratique, l'expert et le manager sont intimement liés à ce stade – dans l'étude et la décision - et devraient continuer à l'être dans les organisations opérationnelles, l'un pour innover, l'autre pour gérer. Il y a là matière à réflexion sur la sujétion de l'un sur l'autre, ce qui fera l'objet d'un développement plus loin.

Le rejet de l'informatique à ses débuts dans les entreprises montre bien la rigidité et le dogmatisme dont nous sommes pétris et qu'il convient de dépasser. Aujourd'hui, la réticence envers son extension dans des domaines sensibles que régissent la loi « Informatique et libertés » et les travaux de sa commission nationale qui est garante de sa conformité, est caractéristique de cet état d'esprit alors que les mêmes acceptent sans sourciller l'aliénation sournoise d'Internet, l'alignement « in » sur la mode, la pensée unique, l'endoctrinement des prescripteurs de tout poil...

Aujourd'hui, l'informatique et la téléphonie mobile forment notre quotidien au point que l'on se demande comment nous vivions il y a moins d'un demi-siècle ! Et nous n'en sommes qu'au début : accrochons-nous...

Depuis la nuit des temps, les structures collectives dépendaient uniquement de l'organisation humaine. Toute valeur ajoutée était générée par la « valeur travail ». L'heure industrielle a vu l'apparition de la machine qui a prétendu se substituer sans précaution à la sueur. Si la productivité a en effet été démultipliée, il faut déplorer que l'impact humain ait été grandement ignoré, à l'image de « Germinal et des Temps Modernes ». L'organisation du travail de l'époque à travers notamment le travail à la chaîne fut le quotidien des ouvriers. Le Taylorisme, que l'on a accusé de tous les maux à ce sujet, n'était cependant responsable que d'avoir été inventé trop tôt, en l'absence des outils robotiques. Depuis l'avènement de ces derniers, on a trouvé un autre coupable, la perte d'emplois qui entraîne la récession économique, et une solution : la primauté de l'emploi à tout prix. Les théories économiques ont alors fleuri çà et là, engendrant des philosophies souvent extrêmes comme si ces dernières en donnaient immanquablement la clé.

L'informatique a subi le même processus. La même réticence devant ces nouveautés technologiques envisageables et son impact négatif sur les emplois ont eu force de loi. L'Homme a été confiné et le reste dans des tâches répétitives, indispensables au début mais longtemps maintenues artificiellement pour les mêmes raisons.

Devant ce défi, tentons d'inverser la logique. L'Homme doit revenir au centre du processus économique et non son emploi. Ma proposition est donc **qu'il faut donc distinguer le revenu de l'individu de son apport à la Société**. Ce dernier point ne relève

pas seulement de son activité professionnelle mais aussi de la redistribution nationale, de sa contribution sociale. Quant à son apport professionnel, il ne devrait être envisagé que dans la mesure où il apporte une valeur ajoutée supérieure à ce que peut donner une automatisation. C'est dans la préservation de la dignité des individus et dans l'estime qu'ils trouveront dans le travail que se trouvera la « spirale vertueuse » à laquelle chacun aspire : aimer le travail qui génère la valeur ajoutée et la productivité.

C'est donc à une remise en cause des mécanismes de l'organisation du travail et de l'exercice quotidien de la micro-économie qu'il convient à mon sens de s'attacher en premier, non à la préconisation d'un système macro-économique, si perfectionné soit-il.

L'avènement des Systèmes d'Information.

Cette nouvelle discipline est devenue à ce jour incontournable bien que méconnue. Il ne faut pas la confondre avec l'informatique qui n'est qu'une manière de traiter l'information. Indépendamment des outils, il s'agit de reconsidérer son environnement avec logiciel (l'écriture, la parole, l'image) et outil (le papier ou le télécopier, le téléphone, le cinéma ou la télévision). L'organisation du travail est la conséquence d'une philosophie de l'Homme en milieu économique. Pour l'instant, elle s'est limitée à la productivité et à la rentabilité des biens et valeurs matérielles. Toute innovation « pour le bien du travailleur » ignorait celui de l'être en soi, ce qui est logique car hors sujet. L'introduction des mécanismes de mesure de l'immatériel que proposent les Systèmes d'Information dans l'évaluation globale est dans cet esprit une vraie révolution.

L'information est la connaissance concernant un objet tel qu'un fait, un événement, une chose, un processus ou une idée, y compris une notion, et qui, dans un contexte déterminé, a une signification particulière (norme AFNOR NF Z 61-001).

L'information est à l'origine de toute communication équilibrée. Elle est même au centre de l'être humain entre le conscient de l'un et la perception de l'autre. Au même titre que la culture et l'érudition, elle détermine les conditions initiales de la communication. Il s'agit donc de prendre en compte toutes les informations incluses dans un ensemble considéré, la matérielle comme l'immatérielle, de les trier et les hiérarchiser selon les besoins, de ne laisser subsister que l'information significative et de relier en toute cohérence des entités distinctes et hétérogènes par un langage commun. C'est au niveau

sémantique que se placent ces opérations de traitement du Système d'Information.

C'est dans cet esprit que l'on a pu mettre au point un système qui permet de gérer seulement les échanges suivant des procédures normalisées sans intervenir en rien dans la liberté de chacun lequel garde sa propre culture : de là se déduisent la traçabilité, l'audit, la cohérence de gestion et de direction des projets. C'est ce que j'ai appelé « l'Echange de Données Intégré » en référence à l'« Echange de Données Informatisées », utilisé dès 1980 dans certaines entreprises qui ne raisonnaient qu'à travers l'outil informatique.

« L'Echange de Données Intégré » n'est pas tributaire des outils qui vont le véhiculer. Il part du principe que seule la recopie est source d'erreurs et de dysfonctionnements ultérieurs dont il serait inextricable de retrouver la trace et de corriger les anomalies dans toutes ses conséquences. On voit que l'Homme est ici, dans ce cas précis, un danger et que toute considération d'ordre moral ou économique (peur du chômage) ne tient pas en regard du gâchis que cela cause dans le fonctionnement de toute société (conflits sur des points d'interprétation ou incompréhension en terme de sémantique). Il faut que l'Homme, et cela redonne une valeur morale à ce dernier, ne puisse se consacrer qu'à des fonctions qui lui sont spécifiques, le ressenti, la créativité, le choix, la prise de décision et la responsabilité qui s'en découle, en somme faire travailler les deux parties de son cerveau.

Il est certain que les progrès de l'informatique et de « l'Internet normalisé » ont permis à cette nouvelle discipline de se poser en référence à toute organisation. Tout ce qui est automatique est désormais de son ressort exclusif sous réserve de sa fiabilité qu'il conviendra de contrôler. **Un processus est « automatique » à partir du moment où il ne requiert ni choix ni innovation.** De cette définition, on peut en déduire que des organisations de type « taylorien », travail à la chaîne par exemple, appartiennent à cette catégorie. Si l'automatisation est donc souhaitable à coût moindre, elle n'en est pas pour autant obligatoire. Il faut savoir distinguer dans un processus ce qui ne relève pas de l'intelligence (l'automatisme) de ce qui reste une opportunité pour l'homme de le mettre en place (automatisme). Notons que l'automatisme est centrée sur le seul processus : en cela, il se différencie de l'automatisable qui fait référence à l'humain.

L'HOMME EST UNE NON QUALITÉ
DÈS QU'IL SE SUBSTITUE
À UNE TÂCHE AUTOMATIQUE

Mettons cette phrase en exergue, tant elle est éloignée de nos préoccupations sociales du moment. Elle sera le fil rouge de notre exposé.

Cette affirmation est vitale dans un monde qui évolue à une vitesse impressionnante. Tout repose sur la constatation que les informations qui font notre quotidien sont de plus en plus nombreuses et interpénétrées. On en arrive à un blocage car trop d'informations détruit l'information. La complexité qui s'ensuit a conduit, par manque de vision globale, à une démarche de développement d'outils « cache-sexe » sans revoir au fond cette exigence première : quelle information est seule significative d'un événement ou d'un fait ? On a voulu occulter cette exigence pour des raisons de maintien de l'emploi dans l'économie nationale, dans des secteurs géographiques ou industriels menacés. Il est donc essentiel de bien cerner ce qui relève de l'automatisme, dont la principale utilité doit être d'apporter une valeur ajoutée de qualité, et non de se cantonner à une simple diminution de coût. Mais attention, encore une fois question de sémantique, automatisme n'implique pas forcément automatisations !

Désormais, comme on le verra plus loin, on peut ainsi concevoir un système d'information global, souple et peu coûteux qui joue sur les comportements individuels et transformera les Sociétés. En réalité, contrairement aux idées acquises par la pratique, c'est le matériel et les structures de gestion qui l'accompagnent inévitablement qui coûtent cher en toutes sortes de construction et de déconstruction, sans pour autant de garantie de résultat. Traiter des processus d'information en dehors de l'intervention humaine quotidienne, si cela est possible, est garant de souplesse des processus et d'évolution sans traumatisme au niveau des organisations et des hommes. Mais ne nous y trompons pas, faire cela n'est pas évacuer l'humain de cette problématique. L'homme, par sa pensée et sa faculté de mettre en œuvre ces projets reste au centre de sa valeur : le ressenti, le choix, la responsabilité. Contrairement aux craintes entretenues, l'emploi n'est pas en danger car les activités humaines vont se démultiplier et il y a encore « du grain à moudre » dans des secteurs connus ou à découvrir. La seule difficulté sera de contrarier les

territoires... L'ennemi de l'emploi n'est pas l'automatisme mais la mauvaise application de celle-ci.

Les moyens modernes de communication

Depuis peu, une explosion des techniques de communication s'est fait jour dans toutes les couches sociales de France et du Monde. Les technologies informatiques ayant préparé le processus, Internet a lancé la course à l'innovation dans ce domaine, au point d'en être pléthorique et brownienne. La mondialisation des médias a fait le reste. La télévision déverse à tout moment maintenant, à qui le veut ou le subit, un fatras d'informations et de données dont il est difficile de cerner la pertinence et de la mesurer. Les « chats », « blogs », « face books » et autres centres d'échanges occupent une bonne part d'un temps qu'il serait peut-être plus judicieux de consacrer ailleurs. La dimension temps est pratiquement bannie : le temps réel est à la mode, sans souci du contenu ni de la réflexion. On se croirait déjà dans un monde relativiste où la réponse arrive avant la question !

Jadis la communication téléphonique était réservée à l'indispensable, les lettres rédigées consciencieusement à la main (sans faute d'orthographe car pour les titulaires du certificat d'études, c'était une question d'honneur !) et expédiées en leur temps, reçues en un autre sur papier : le temps de la réflexion était une valeur et l'objet de la transmission une image de soi. Le téléphone est maintenant intégré à la personne qui étale ses états d'âme à longueurs (sic !) de soliloques déversés lors d'un embouteillage automobile, si ce n'est en marchant ou sur les pistes de ski. Et pendant ce temps-là, en occupant le temps au futile, on en oublie l'essentiel !

Cet important dévoiement de la communication m'insupporte particulièrement. Dans ce brouhaha où chacun parle de soi, n'écoute pas, ne construit rien, l'information juste ou fautive – qui peut le vérifier ? – est partout et nulle part. Chacun se construit son monde. Loin d'être un lien entre les hommes, on a affaire ici à un repli sur soi-même, assis sur ses certitudes, mais prêt à en changer dès que cela arrange. Ce n'est plus un monde de communication, mais plutôt d'incommunication, tant on est envahi par des parasites qui empêchent de réfléchir et de se poser de vraies questions pour tenter de répondre au vrai problème, celui de notre vécu.

Cependant, quelle richesse pourrait-on dégager de ces techniques si sophistiquées et si potentiellement utiles ! Il suffit dans le tas d'en extraire quelques aspects qui se dégagent actuellement.

L'échange et le travail à distance sont des innovations qui sont une chance à saisir pour l'avenir. Si tout cela est bien compris, l'individu peut ainsi organiser son emploi du temps, réduire les temps morts et les coûts de déplacement sans nuire à son activité professionnelle. Dans ces périodes où le stress est une donnée incontournable, cela permet un contact quasi quotidien réel quoique virtuel avec de la famille ou des amis éloignés du fait de la mondialisation des échanges. Ces derniers devenant par la force des choses de plus en plus immatériels, la planète pourrait leur dire aussi merci pour l'écologie et l'humanité pour la convivialité.

L'organisation de secours rapides, de traitements médicaux ou chirurgicaux à distance, d'aide à la personne, peut désormais être optimisée et opérationnelle, vu la rapidité des transmissions que ces techniques induisent. Or cela ne marche pas et il n'est pas rare de voir un SAMU refoulé de plusieurs hôpitaux parce que la communication a été défaillante. Les incidents récents concernant des détenus ou des malades psychopathes évadés relèvent de la même analyse. Dans ces exemples, il n'est pas question de mettre en cause le personnel dont la compétence n'est pas à contester. Mais, avant de rechercher une cause matérielle (manque de moyens), il faut envisager la raison de ce grave dysfonctionnement dans une mauvaise organisation de la communication et la transmission d'information.

La revendication systématique de renforts - humains ou matériels - préalable à toute analyse de fonctionnement est coûteuse, reste toujours insuffisante et mène à l'impasse. On ne devrait envisager un accroissement des dépenses qu'après avoir épuisé la recherche de solutions de caractère immatériel car ces dernières ne coûtent rien. C'est au contraire un investissement matériel et humain.

Nous avons pris souvent l'habitude inflationniste et coûteuse de ne considérer que l'aspect matériel (ici, les bras car c'est l'emploi assuré !) car l'immatériel ne fait pas partie intégrante de la mesure que nous utilisons en permanence dans les systèmes d'évaluation. Cette approche de facilité permet d'éviter de se poser les vraies questions. Un manque de moyens comblé temporairement ne conduira jamais à un zéro dysfonctionnement ni à la satisfaction de la cause de la revendication. Une solution de réorganisation des systèmes d'information adéquats peut y répondre. Dans ce domaine précis, en toute objectivité, moins il y a d'intermédiaires humains, plus l'efficacité est réelle. Cette conception de la transmission

automatique est fondamentale et a fait l'objet de propositions dans mes ouvrages.

Il serait ridicule de nier l'utilité intrinsèque de l'Homme dans son apport à la Société. Il est partout irremplaçable : même le « poinçonneur des Lilas » trouvait sa justification personnelle et sociale, non pour « faire des trous, des p'tits trous ... », ce que l'automatisation a remplacé avantageusement, mais par sa présence active et responsable, assurant un lien d'humanité et de sécurité. Ainsi, sa raison d'être était ailleurs, occultée par la paresse intellectuelle des responsables du moment, car elle se trouvait déjà dans « l'immatériel ». Sa valeur ajoutée irremplaçable révélait l'importance du contact humain qui seul crée des liens et veille à la sécurité. On pourrait ainsi rassurer les caissières des grands magasins et des autres grandes surfaces sur leur utilité qui se situe dans l'accueil de la clientèle et trouve ici sa véritable valeur commerciale. Tout a besoin d'huile et il y a des secteurs qui ont perdu leur âme en ne considérant que leur aspect matériel et le gain immédiat que l'on pourrait en attendre. Mais il convient de savoir discerner l'utile de l'accessoire, voire du superflu qui est nuisible. Dans cette perspective positive pour tous, l'analyse doit être objective et sans préjugés, le dogmatisme totalement exclu.

André Malraux aurait dit « *Le XXIème siècle sera spirituel (mystique, religieux, métaphysique ...) ou ne sera pas* ». Une chose est sûre, il sera immatériel. Il faut séparer dans l'analyse le domaine de l'aide matérielle, vitale aux Tiers et Quart Mondes, de celui de la respiration humaine qui est le propre de la vie. Les besoins essentiels doivent désormais satisfaire l'individu en recherche de statut et de reconnaissance : il convient de bien les identifier. De l'automobile qui jadis posait l'individu dans la Société, on est passé au portable qui impose à son voisin son existence. Les technologies modernes à bon marché favorisent ce côté consumériste de produits immatériels. Dans ce XXIème siècle qui s'avance, un nouveau paradigme relationnel est donc à poser.

Si parfois la prise en compte de l'immatériel est appréhendée comme une nouvelle opportunité, ce dernier reste néanmoins toujours aujourd'hui dans la même logique. L'interdisciplinarité est certes un atout supplémentaire essentiel de nos jours mais elle reste toujours au service de la discipline dite majeure. En réalité, il y a toujours un dominant et un dominé, donc une voix unique sur une problématique prioritaire. Le foisonnement des opinions marginales y perd autant que la créativité née du choc entre logiques différentes. A l'instar de

la mécanique quantique qui restaure la relation de localisation, mise à la mode avec « l'effet papillon », il convient désormais d'appliquer dans les systèmes d'information la même relation « chaotique » entre éléments. Ce point sera développé plus loin.

Tout être est indépendant et agit selon ses pulsions. C'est la vision d'un objectif commun et/ou la perception d'une contrainte collective qui rétablissent la cohérence du groupe. Il y a du chemin à faire pour rejoindre cette démarche.

La mondialisation et l'économie locale

De nouveaux empires comme l'Inde, le Brésil, la Chine, jadis sous ou peu développés, ont accédé à la maîtrise de techniques de pointe. Les vastes territoires et les richesses qui s'attachent à leur sol, leur forte population et le dynamisme démographique qui l'accompagne, tout ceci les conduit à prendre une part éminente dans le concert international. Les moyens de communication désormais opérationnels les y ont aidé notamment.

De culture au combien étrangère pour beaucoup, les habitudes et les règles y sont fondamentalement différentes. La façon d'aborder le rapport à l'autre est souvent insaisissable pour un esprit occidental, pis européen et français. De là surviennent des incompréhensions, des maladroites, des conflits. Autant que les atouts de l'entreprise et les talents des commerciaux, la manière d'aborder le dialogue est essentielle.

La structure de nos systèmes économiques est importante pour commercer avec eux. Il est certain que l'Allemagne, qui propose beaucoup de produits d'équipement, est stratégiquement plus en position de force que nous, Français, qui fabriquons pour l'essentiel des prototypes de haute gamme, de la consommation courante, des articles de luxe. Cette dispersion est caractéristique de notre génie à entreprendre mais nous met en position délicate pour la gérer efficacement. Outre les frais de personnel inhérents à nos structures de coûts, la solitude de l'industriel est patente et les organisations consulaires sont souvent en décalage avec les besoins et les possibilités. Cela met aussi en exergue la multitude de différences d'approche quant au produit à promouvoir.

Il faut à mon sens renforcer notre identité, ce qui permettra d'aborder le dialogue de manière plus équilibrée. Ne voulant pas renoncer, à juste raison, à notre système social et aux redistributions qui s'en déduisent, la

solution qui s'impose à nous est de mettre chacun en position optimale d'efficience :

- remettre à plat notre arsenal législatif, réglementaire, fiscal, social et commercial dans un mode d'échange totalement nouveau, tourné vers la recherche systématique de simplification des échanges d'information,
- ajuster, grâce à l'apport d'une traçabilité enfin efficace, une véritable veille technologique. La chasse aux contrefaçons sera la meilleure garantie pour assurer la meilleure protection pour assoir la réputation de qualité de nos produits.
- favoriser l'émergence sur place de nouvelles professions : aides à domicile, services en tout genre. Plutôt que d'entretenir le stress sur des sujets secondaires, il faut faciliter la vie professionnelle pour une meilleure efficacité du résultat.
- développer la réactivité et la souplesse de notre système industriel et commercial par la substitution sur notre sol de réseaux autonomes de PME à certains grands groupes industriels, opaques et non responsabilisés, qui intègrent force de travail et capitaux dans une seule main pour leur seul profit. Ces petites unités, actuellement dépendantes, ont tout intérêt à devenir majeures face à des mastodontes qui font jouer sans vergogne en temps de crise le chantage à l'emploi et le besoin d'assistance. Nous en reparlerons la partie traitant des outils.

Les multinationales sont des monstres froids et irresponsables. Leur utilité est néanmoins incontestable car c'est d'elles que peut se dégager la plus grande valeur ajoutée financière. En dehors des lois, « salariativores », elles ont une logique commune de fonctionnement réactif, hors du champ de notre horizon. Elles jouent ensemble dans la même cour, indifférente aux autres composantes économiques qu'elles utilisent avec profit. Elles sont cependant une réalité pesante qu'il est naïf et vain de vouloir assujettir, au mieux contrôler. Seul un accord général planétaire sur leurs modalités d'échange serait à envisager, mais cela reste au niveau utopique.

Il est évident – surtout suite à cette crise que nous traversons, que notre économie occidentale et particulièrement en Europe, est en danger. Dès que l'on parle de mondialisation, on ne parle que de délocalisations et par là même des drames que cela induit dans les ménages. Or en faisant un temps abstraction de ces dommages, la mondialisation a des aspects autrement positifs et les délocalisations rappellent une tradition multiséculaire que nous avons oubliée et qui étaient le lot de toute tribu en quête de progrès : le nomadisme.

La mondialisation est en effet l'occasion, que nous ne rattraperons plus jamais, de remettre à plat nos concepts de conservatisme et d'égoïsme accumulés depuis le temps où nous sommes devenus sédentaires, occupés à investir notre « espace vital »... et souvent celui des autres pour notre propre compte. Toutes les invasions et autres « protectorats » n'ont été que des occasions de s'implanter ailleurs, chez le voisin envié, et de perpétuer le culte de la propriété et du pouvoir. Imposer sa conception et ses idées consacrait, aux yeux de tous à commencer par soi, ses valeurs intrinsèques et justifiait des paradoxes parfois dommageables.

En entrant dans l'intime des autres, les tenants de la critique justifiée des excès de « l'apport positif de la civilisation » sont les mêmes qui imposent à tous la théorie des droits de l'Homme et la Démocratie et qui, dans le même temps dénie le droit à penser différemment. Laissons les hommes respirer ! La recherche légitime du progrès s'est focalisée sur l'appropriation et l'influence forcée et non sur la cueillette et la liberté. Les biens matériels comme nos concepts hérités des philosophes du XIII^{ème} siècle sont devenus les seuls symboles de réussite et d'accès au bonheur, au détriment de l'apport d'autres cultures.

Ce retour à l'esprit du nomadisme devient un élément capital pour l'espèce humaine, même pour les pays dits développés. Le changement climatique que chacun peut observer et même subir çà et là dans notre hexagone en est un exemple patent. Les prévisions d'invasion de la mer sur des surfaces que l'homme s'est approprié donnent à penser que nous serons conduits à compter avec Dame Nature. Notre réaction de sédentaire pluri millénaire est de lutter « coûte que coûte » pour préserver l'acquis. La construction de digues et de remparts, le renforcement de normes de sécurité, ne font que déplacer le problème et sont inutilement très onéreuses. A un moment, il faut savoir parfois revenir au nomadisme qui allie réactivité et opportunisme. Celui-ci consiste, tout en cherchant constamment à préserver son acquis, à savoir abandonner. Face aux éléments extérieurs dominants et contre des pressions légitimement exercées, il s'agit d'anticiper le déplacement vers un autre statut qui, peu à peu avec l'expérience, deviendra plus riche. Ce sont donc ici les concepts de réactivité et de responsabilisation qui sont mis en exergue.

Il est dans la nature de l'Homme, démunie et malheureux, de risquer un pari en essayant de s'investir ailleurs. C'est le lot des « boat people » et autres candidats à l'immigration qui risquent leur vie pour un hypothétique refuge. Cette tendance pose deux problèmes :

- le premier est de négliger de chercher son salut au sein de son territoire. De nombreux pays d'Afrique et d'Asie ont des richesses à exploiter sur place, à commencer par leur culture. L'Inde et la Chine, malgré leur surpopulation et leur régime politique différent, ont su exploiter la potentialité de richesse des hommes et devenir comme d'autres des zones d'influence importantes. Si l'on n'y prend pas garde, la perte d'authenticité est à ce prix et la disparition des héritages culturels en conséquence inéluctable,
- le deuxième problème relève de l'accueil que leur font les pays développés. Si au plan de l'éthique, les syndicats et partis politiques ne peuvent récuser ce flux perturbant, ils ont du mal à accorder cette position avec la gestion des conflits que cela entraîne en interne. On ne peut à la fois résoudre cette schizophrénie sans une remise en cause globale des modes d'échange dont la démarche contractuelle équitable sera le principe de base.

Au plan matériel, l'aide internationale par trop dispersée, n'est pas tournée vers l'autosuffisance. La charité bien ordonnée commence par une solidarité de fait entre territoires de manière à permettre à chacun de devenir un partenaire efficace. Il n'est pas supportable dans notre monde actuel totalement imbriqué qu'un conflit local prive tout un continent de gaz au risque d'aggraver les tensions et de changer pour chacun les règles de manière anarchique.

Nous avons toujours vécu dans une atmosphère de gâchis, compte tenu des richesses qui étaient sous nos pas et dont on ne mesurait ni les limites ni les répercussions dramatiques de leur exploitation forcenée. Actuellement nous sommes contraints de revoir notre copie sur ce sujet, mais les milliards d'habitants qui vivent sur cette planète attendent des solutions, et pas seulement les déshérités. Seules les limites de l'intelligence humaine n'ont pas été franchies, et il convient de se pencher avec attention sur son organisation car c'est de là que viendra une solution positive et d'importance.

La cueillette doit redevenir le réflexe de l'individu : il doit se mondialiser, migrer dans les faits et les esprits, prendre le risque de s'investir dans son existence et non attendre de l'autre sa survie. Que de clones d'esclaves sont attachés à leur lopin de terrain, leur emploi, leur « avoir ». Attendre des structures économiques et politiques la préservation de son investissement personnel est un leurre qu'entretiennent nombre de responsables. C'est en soi que l'on trouvera d'abord la solution.

« Le bonheur ne nous est pas donné, ni le malheur imposé.

Chercher le bonheur en dehors de nous,

c'est comme attendre le soleil dans une grotte orientée au nord. »

(adages tibétains)

Il est intéressant de relever que les jeunes générations, nourries au biberon d'internet et élevées dans une crise désormais permanente et déstabilisante pour nous adultes, pratiquent de fait cette transformation qui deviendra (qui sait ?) d'ordre génétique. Nous y ferons allusion plus loin, mais nous pouvons remarquer dès à présent que cette période favorable aux mutants a bien des points communs avec ces temps reculés où la priorité de survie était d'ordre économique avant que d'être existentielle et qu'elle avait déjà une dimension mondiale où la migration était vitale. L'art de la cueillette moderne est particulièrement patent lorsque l'on voit la pratique de nos jeunes autour d'un écran d'ordinateur, l'aisance quasi instinctive dans le maniement de ce nouvel outil et l'approche complètement désordonnée de la quête du savoir. Ce que nous prenons avec sévérité pour une non concentration dommageable n'est peut-être en réalité qu'une manifestation de cette « mutation ».

Mais si les individus ont vocation à redevenir des nomades modernes en quête de valeurs, **les structures ont intérêt à rester attachées au sol où elles sont nées et ont grandi**. Elles ne sont que des centres de coûts et toute modification les déstabilise grandement au détriment de la valeur qu'il convient de préserver et promouvoir. Les délocalisations ne sont que des palliatifs qui profitent aux plus malins. Que ce soit au niveau du personnel où elles ont trouvé la compétence qu'elles recherchent ou au niveau des infrastructures qu'elles ont choisies ou suscitées, rien n'incite ces entreprises à déménager, si ce n'est la volonté de quelques monstres anonymes. Elles doivent mourir sur place si elle ne prouve pas leur utilité ou si elles ne changent pas pour la retrouver, en aucun cas fuir pour un hypothétique progrès traumatisant. L'augmentation de la valeur est de beaucoup plus vitale que la réduction des coûts, et c'est sur place que l'on peut la mieux cerner.

Aussi, face à cette situation incontournable, une nouvelle réflexion, sur l'intérêt de l'implantation durable des structures est à entreprendre : de là peut sortir le salut. Mises en difficulté, voire en péril, une solidarité économique doit se mettre en place au plan local. Chacun y a intérêt, le salarié bien sûr, mais aussi les syndicats, les commerçants, les pouvoirs publics. Les délocalisations sont des décisions géostratégiques de court terme, à l'instar des mouvements de capitaux et des courtages en matières

premières. Les nouveaux reflux de délocalisations de Renault vers la France en sont la preuve.

La science économique, a relié de manière indissoluble valeur ajoutée qui induit le profit et emploi humain qui remplit un rôle social. Historiquement crédible dans un climat capitalistique pur et dur, relayée de nos jours abondamment, cette vision est cependant à repenser totalement. La mondialisation nous oblige à cette remise en cause. Ce ne sont plus les entreprises classiques qui généreront le profit et les mêmes qui sauront préserver les emplois. Si les premières sont déjà en ordre de marche, il suffira de veiller à une redistribution équitable, ce qui exige une réflexion non dogmatique. Par contre, en ce qui concerne les secondes, elles restent encore dans le vieux schéma d'entreprise libérale et c'est là une mort assurée validée par les délocalisations sauvages.

Seuls comptent au niveau social, le moyen et le long terme. La stabilité, gage d'une sérénité face aux événements, est la meilleure réponse à cette folie de bougeotte. Stabilité ne veut pas dire immobilisme, connaître les règles du jeu n'implique pas les figer, car la structure doit bien sûr évoluer et innover. Dans ce dessein, on doit s'appuyer sur un système réactif d'information qui met en alerte et indique des voies de solution. C'est en cela que cette réflexion sera moderne et d'avenir.

Croire que l'Homme se limitera à son acquis est faux. L'émulation et la concurrence animent tous les ressorts humains : l'égocentrisme est la chose la mieux partagée. Aux instances régaliennes sont dévolues la tâche d'en assurer l'équité et les règles de fonctionnement. Aux plus démunis, il importe pour la cohésion de la Société de leur assurer une possibilité de rebondir et de participer plus tard à l'effort commun. On voit ici qu'il y a là un intérêt économique bien compris, sans aucune connotation compassionnelle car cette dernière position est perverse au niveau collectif qui est exclusivement organisateur.

Ce qui est vrai pour les nations défavorisées l'est également pour les entreprises en difficulté. La démarche de subvention est mauvaise dans son principe : elle incite à la surenchère et à l'envie, tous sentiments bien humains. Elle est en réalité un aveu d'impuissance. Il n'est pas possible de mettre à niveau une concurrence financièrement équitable. Outre les dispositions fiscales et économiques qui sont différentes d'un pays à l'autre, les statuts et les situations d'entreprise diffèrent sans cesse au plan national et même régional : la complexité est totale dans ce domaine. Nous verrons plus loin comment redresser au plan interne ces déséquilibres. Mais dès à présent, il importe d'abord de mettre à égalité, en matière de réglementation, les entreprises sur l'aval : la garantie de

satisfaction et de sécurité du client, ce qui est la seule chose qui vaille en économie. Ainsi peut se développer une saine concurrence.

Une dernière remarque tend à montrer que la mondialisation implique un environnement hautement réactif. C'est la loi des entreprises que de l'être et l'intérêt des particuliers que d'y adhérer, mais les règles du jeu doivent être, elles, les plus stables possible. Toute réforme doit donc être pérenne ou programmée pour un temps défini afin que chacun puisse organiser sa vie comme il l'entend dans le cadre de ces prescriptions.

L'action au plan international, loin de vouloir brimer l'échange, doit se borner à un minimum de règles : c'est d'ailleurs son lot, car on ne peut imposer des règles de fonctionnement identiques à tous. L'intérêt commun qui anime les Etats en compétition a cependant le pouvoir de réduire, voire de faire disparaître, certaines pratiques : la contrefaçon, le travail au noir, les paradis fiscaux, toute atteinte à la libre concurrence. L'essentiel est de bien faire comprendre et évaluer pour chacun les risques qu'il encourt ... et l'intérêt qu'il peut en retirer à terme.

Les nouvelles tendances du commerce, de l'artisanat...

Les décennies précédentes ont largement favorisé l'implantation de grandes surfaces commerciales, spécialisées ou généralistes, implantées en périphérie de ville. Le pouvoir politique a été sur ce sujet en particulier défaillant car il n'a pas mesuré l'impact économique, social et environnemental de ces transferts sur la vie quotidienne des gens, donc de ses électeurs.

Le commerce en centre ville a été délaissé ; s'il n'a pas su se mettre au goût du jour et à celui du consommateur en innovant ses méthodes de distribution, il n'en reste pas moins qu'il était véhicule de convivialité, de proximité, donc de vie en commun. La soif de consommation évoquée plus haut n'a pu que se satisfaire d'un outil pratique où tout se trouvait au même endroit, au début moins cher et où l'on pouvait se garer... L'exode de nombreuses familles parmi les plus modestes vers la périphérie a détourné les achats en ville et a conforté ce type de commercialisation boulimique. La toute puissance de ces outils a imposé un mode de consommation d'envie et des comportements de badauds ainsi que le développement des transports personnels instituant la voiture comme deuxième résidence.

On a trouvé depuis des solutions palliatives. Avec le développement des transports en commun en ville jumelés à des parkings de dissuasion, le retour au centre ville et son animation reviennent au goût du jour. Des habitudes sont à perdre petit à petit : l'accumulation des voitures en centre ville occupées pour beaucoup par le seul conducteur et la course au bonheur consumériste. D'autres sont à retrouver : le plaisir de remarcher à pied pour accompagner ses enfants à l'école ou aller chercher son pain, celui de se rencontrer et de se reconnaître.

Pour faciliter cette réadaptation, le commerce doit s'adapter et se moderniser à l'instar des grandes surfaces : livraisons à domicile, intégration du petit commerce à distance dans les catalogues et les prises de commande, périodes d'ouverture alternées comme pour les pharmacies et autres établissements d'urgence. Un partenariat entre eux peut s'instaurer pour renforcer leur crédibilité et couvrir les besoins de consommation courante des habitants et des touristes. Si le but du commerçant est certes la rentabilité immédiate, car il devient très réactif dans les changements d'enseigne, celui du citoyen n'est pas seulement de consommer mais d'avoir à sa disposition une animation salubre à une vie en commun dans un cadre riche de patrimoine à explorer, d'opportunités de culture et de distractions : tout cela est parfaitement conciliable si l'on y réfléchit bien. Chacun y a intérêt et ne rien tenter à ce sujet, c'est déjà accepter de mourir.

Ce qui est vrai pour le commerce l'est tout autant pour l'artisanat. Si les ateliers doivent rester en périphérie pour des raisons évidentes, une antenne commerciale, éventuellement partagée, serait un lien promotionnel utile pour ces corps de métiers : ce serait l'occasion d'exposer sa technicité et de faire connaître son métier. Pour autant il faut communiquer ...

Les chambres de Commerce et d'Industrie devraient s'intituler « Chambres de commerces et d'industries » car, au delà des titres ronflants sous-entendant des îlots de pouvoir, il ne s'agit plus seulement de représentation mais aussi et d'abord de formation et de synergie d'individualités aussi disparates que ces PME : favoriser l'immatériel autant que de se préoccuper des structures. Elles pourraient prévenir les évolutions, alerter sur des mutations, assumer elles aussi un rôle moderne de veille technologique et commerciale à leur niveau : bref, en liaison avec les chambres consulaires à l'étranger, être sur place une chambre de résonance et d'incitation à l'innovation au service de la réalité économique des petites structures qui ne demandent qu'à grandir.

Les PME, structures économiques et sociales d'avenir ?

Pour peu qu'elle cherche en elle ses atouts, l'avenir appartient, à mon sens, à la PME, de dimension humaine, facilement identifiable mais mieux organisée. Confortée dans sa mission par les pouvoirs publics car elle seule peut fixer des emplois sur place et ainsi participer à l'activité locale, elle doit être reconnue « d'utilité sociale ». Tenant ensemble et de manière solidaire, capital et pouvoir, elle possède ainsi son présent et son avenir, avec ses chances et ses handicaps. Elle a une vision immédiate des périls auxquels elle est confrontée, même si elle ne saisit pas souvent son avenir à long terme.

Seule, elle reste fragile et particulièrement sensible aux aléas de la conjoncture. Se regroupant en réseau maillé et en complémentarité, elle se consolidera tout en préservant son indépendance. C'est l'articulation ordonnée de toutes ces petites entités indépendantes, à inventer, qui fera un ensemble souple, réactif mais tout aussi cohérent, propre à relever les défis de l'avenir et à tenir tête aux grands. Mais cela nécessite au niveau du réseau un système d'information performant, à la hauteur de l'enjeu. Seule, elle n'en a pas les moyens, mais elle décuple sa puissance dès lors qu'interviennent les synergies de réseaux qui fédèrent la norme de communication et le partenariat. Si l'on fait fi de l'individualisme ancestral de ces entreprises, cet investissement sera vital. Sans préjuger de son avenir et de ses chances de survie, l'entreprise a les atouts pour réussir car elle a en elle une compétence pour organiser sa plus grande richesse, son personnel. En ce lieu se situe le principal et vital défi : faire participer tout le monde à un même projet.

Ce type d'entreprise peut revêtir plusieurs formes, au delà des statuts en vigueur aujourd'hui. Si elles ont en effet l'avantage de la souplesse et de la réactivité, leur handicap principal se situe dans le manque de fonds propres et dans leur difficulté à dégager des provisions pour investir dans l'immatériel qui est de nos jours incontournable. Le problème ne réside pas seulement dans l'informatisation de leur système administratif qui dégage immédiatement des économies, ce qui motive le responsable. Il s'agit cette fois de s'engager dans l'optimisation de « l'immatériel », dans l'articulation de la communication entre collaborateurs et vis à vis des clients et fournisseurs. Là se trouve la clé de la réussite car il s'agit d'accepter de mettre constamment à niveau son organisation en fonction des contraintes et des évolutions, quitte à envisager une refonte totale. La réactivité doit être dans les esprits avant de l'être dans les structures. Il convient surtout de garder toujours en tête que ces dernières ne sont qu'au service du projet à mettre en œuvre..

C'est ainsi par exemple que le statut d'auto entrepreneur créé début 2009 qui l'exonère de TVA soulève les récriminations des artisans qui doivent la payer. Ces deux types d'entreprises ne sont pas à égalité car elles n'ont pas la même exigence de compétence et d'assurance qualité. C'est leur nombre qui faussera l'équité bien qu'elles soient limitées en chiffre d'affaires. Cependant, si le pouvoir politique entend néanmoins favoriser cette catégorie de chômeurs, de retraités et de particuliers pour leur remettre le pied économique à l'étrier (et c'est certainement une bonne idée), c'est tout à fait son droit, mais il doit le faire dans la transparence pour pouvoir mesurer le déficit de concurrence entre les parties et intervenir de manière positive pour en rétablir l'équilibre.

C'est en tout cas une occasion unique pour ces candidats à entreprendre, au départ fragiles, de migrer vers des statuts d'entreprise plus organisée. L'Etat devrait envisager ses réformes, non dans la coercition individualisée mais dans une perspective de dynamique collective et laisser les entités s'exprimer. Jouer sur une saine concurrence – seul rôle du collectif - c'est libérer les énergies. Ceci vaut également à l'intérieur d'un groupe industriel entre les sites en danger et les autres, pour des raisons extérieures. Une solution est proposée à cet effet à travers le Moniteur du Système d'Information que j'ai mis au point en 2000 et dont on trouvera les grandes lignes dans un autre chapitre.

La création de ce statut d'auto entrepreneur pose dans le prolongement le problème du statut particulier des entreprises selon le critère de la taille, celui des PME en regard de celui des grandes entreprises. La PME croule sous des seuils réglementaires qu'elle a difficulté à gérer sans les moyens que la grande société peut se payer. C'est une structure vulnérable, soumise en direct à la conjoncture et aux décisions des donneurs d'ordre et aux banques. Le pouvoir régalien doit donc intervenir et diriger les mesures propres à réparer les injustices en mettant tous les acteurs à l'œuvre pour influencer sur les répercussions de délocalisation et autres problèmes qui sont imposés à la PME sous-traitante.

Le statut de coopérative est certainement une des formes intéressantes de renouvellement, hélas mise en valeur ces derniers temps lors de dépôts de bilans de sous-traitants. Outre l'intérêt économique et social de la pérennité de l'entreprise, c'est aussi l'opportunité pour les salariés de s'impliquer dans la responsabilité d'un ensemble. Créer une entreprise est chose délicate, prendre des risques économiques et sociaux fait peur. Le passage par la gestion d'une coopérative est la meilleure garantie pour y arriver avec les chances de succès optimales. C'est également un sujet de réflexion pour les successions et cesssions d'actifs.

L'entreprise individuelle se développe, au-delà du free-lance traditionnel. Les formalités de création et les conditions d'exploitation et de recouvrement de charges ont été considérablement allégées ces dernières années. Il n'est pas rare à Paris de voir une femme de ménage ayant adopté ce statut et délivrer ses prestations à plusieurs clients. La prise en responsabilité personnelle de sa profession est certes valorisante malgré les risques inhérents de l'entrepreneuriat. Sans aller jusqu'à ce statut, cette logique pourrait également s'appliquer en interne à chaque membre du personnel d'une entreprise, sous réserve qu'il accepte les conséquences de la responsabilité à laquelle il aurait souscrit. Une nouvelle vision du salariat s'annonce.

Certes, entreprendre n'est pas une promenade de santé. Sans vouloir éluder le drame du chômage, celui-ci serait peut-être mieux contrôlé si, au lieu d'avoir un gros groupe industriel en difficulté qui délocalise par nécessité ou choix, on avait un ensemble de sous-traitants, indépendants et réactifs, qui assumeraient seuls leurs problèmes face à des contre-pouvoirs locaux bien identifiés sur des sujets également bien cernés. Le partenariat de petites unités autour d'un projet commun est sans doute à inventer avec profit. L'exemple du bâtiment est intéressant à transposer, sous réserve d'avoir un organe de coordination entre ces indépendants solidairement engagés sur la vente du produit final. Le problème de rentabilité des petites unités de sous-traitance se situe uniquement dans l'acceptation d'une mise en place d'un projet commun et dans l'équité de la redistribution de la valeur ajoutée globale.

L'Etat donne à cet égard un bien mauvais exemple. Ses gros ensembles administratifs ont une rigidité de fonctionnement et d'évolution inacceptables. Sur le plan sémantique, on s'avise en toute mauvaise foi à confondre défense du Service Public et défense des salariés du Service Public. S'il est très mauvais payeur, il exige des recouvrements rapides, voire anticipés. Citons entre autres scandales sa gestion budgétaire, dispendieuse car les fins d'année sont l'occasion d'achats inutiles pour solder l'attribution annuelle, de peur de grever les investissements de l'année suivante. Donneur de leçons, il n'accepterait pas des entreprises privées ce qu'il se permet de faire pour lui-même.

Les entreprises sont surchargées de charges sociales dont il serait urgent d'en vérifier la justification. Si les impôts sont légitimes car ils rentrent dans le cadre de la redistribution du profit, on pourrait utilement se poser la question de l'assiette de ces cotisations patronales. Plus une entreprise emploie du personnel, plus elle est pénalisée, plus elle automatise, moins

elle est impliquée dans cette dynamique de l'emploi. On en arrive au point où l'entreprise est incitée à licencier pour s'en sortir. Cette spirale perverse, entretenue par des règles d'un autre temps, peut aisément s'inverser si l'assiette était revue dans une optique de dynamisme économique. Et que dire de la pratique quotidienne de l'URSSAF qui, surtout en ces périodes de crise, prive toutes ces PME, en équilibre plus qu'instable, de trésorerie et regarde même, sans se sentir concernée, des pans entiers de l'économie nationale s'écrouler, les pénalités de retard étant la règle de l'Etat régalien. Tout ceci n'incite pas l'individualité au dynamisme !

Plus on avance, plus on recule. On n'a jamais autant dénoncé, à tous les niveaux de responsabilité politique, la pesanteur de l'administration, l'accumulation des lois et des règlements, et chacun sitôt en responsabilité promet d'y mettre ordre : installé, il n'a de cesse que d'empiler encore ... Je ne suis pas partisan fanatique des quotas, mais une règle impérative me semble indispensable sur ce sujet fondamental de vie en commun. Seule une loi - cette fois une loi utile – pourrait faire inverser la tendance. Il suffirait qu'elle stipule que l'on ne pourra pas légiférer sans en supprimer deux ou trois, sur le même sujet : en forçant à la synthèse, l'arsenal législatif gagnerait en clarté et se ferait mieux accepter. Les petits malins seraient plus en peine de contourner les règles.

Ce dont a besoin la PME pour s'exprimer totalement, c'est d'être libre d'entreprendre. Trop de règlements compliqués et paralysants se mettent en travers d'une route qui aurait tout intérêt à lui permettre toutes initiatives et constituer un profit justement redistribué, ce qui ferait l'affaire de tous. Le coût de cette non réactivité stérilisante est considérable et sa suppression compenserait largement les subventions dont on l'abreuve au coup par coup.

Une autre façon d'alléger ce carcan administratif serait d'élaborer des règlements d'incitation et non plus de coercition. La propension humaine des puissants étant naturellement plus portée sur la répression, il faut un effort pour encourager : à coup sûr, on respirerait mieux. De plus les décrets d'application, assortis d'une durée, doivent suivre de près les lois, pour asseoir enfin la clarté des règles du jeu. C'est encore là aussi affaire d'organisation vers l'efficacité globale.

Une chose est certaine et mal vécue : la pesanteur du collectif sur l'individu, d'autant plus intolérable qu'elle est anonyme dans les faits. Ce qui insupporte la personne devient paralysant pour l'entreprise. Outre le fait qu'elle est en permanence confrontée à des autorisations à obtenir, à des contrôles tatillons et souvent irresponsables, elle perd ainsi un temps

précieux qu'elle devrait consacrer à sa mission. Un discernement est ici nécessaire et un résultat est impératif à cet égard. Une traçabilité automatique et la sanction a posteriori en cas de transgression suffirait à dissuader 95% des candidats !

Faute d'attendre le salut de l'extérieur notamment des pouvoirs régaliens, et à défaut de réduire la totalité de ces dysfonctionnements, l'entreprise peut les ordonner et les contrôler. La science des systèmes d'information peut l'y aider sans coût supplémentaire car elle s'adresse au potentiel de créativité qui est sans limites et aux automatismes. Loin de chercher à réduire les coûts, donc les potentialités, elle augmente la valeur en développant de manière cohérente les initiatives.

ANTICIPER SUR LE FUTUR PREVISIBLE

" Il se maudissait d'avoir attendu pour y penser, d'être en pleine période de crise..." *

La France est décidément un drôle de pays : "nation des droits de l'Homme », en toute bonne foi elle n'a de cesse que de les dénoncer, de les violer dans le quotidien sans s'en rendre compte, et de se flageller lorsqu'elle en prend conscience. Peuple de chercheurs, elle voue un culte au découvreur, a été à la pointe de la créativité et reste encore honorablement classée quant à la recherche fondamentale. Là s'arrête son génie. Mis à part quelques belles avancées, elle reste réfractaire à l'application : on néglige voire on méprise la dépose et l'exploitation des brevets ; la recherche appliquée est considérée comme un art mineur et est laissée à d'autres. Car les autres pays ont moins d'états d'âme et ont parfaitement intégré son intérêt dans leur vie économique.

En France, l'Economie est un ennemi, immoral car en recherche de profit. Notre culture d'essence catholique nous a élevé dans le mépris de l'argent, ce dernier revêtu d'une malédiction originelle qui nous privera du paradis promis aux purs ! Je me souviens d'une action que j'avais menée dans le milieu des années 70. J'avais entrepris avec quelques amis de lancer un rapprochement entre l'enseignement et l'entreprise : avec toutes les précautions d'usage, j'avais contacté des lycées commerciaux en terminale lesquels sont en principe voués à cette pratique, et la Compagnie Air Inter qui était nationalisée, donc peu suspecte de frayer avec le grand capital ! Mon projet, accepté et déjà initié par avance par cette dernière, était de faire monter par les élèves une enquête de motivation des clients potentiels du transport aérien. Air Inter devait suivre ce projet confié aux étudiants de A à Z, depuis la rédaction jusqu'à l'exploitation des résultats en passant par l'enquête sur le terrain. Ce contrat, équitable entre partenaires responsables, avait stipulé que le but premier devait être pédagogique même s'il était aussi à finalité opérationnelle. L'accueil des proviseurs a été enthousiaste mais s'est heurté au refus catégorique de leurs enseignants sous prétexte que l'enseignement ne devait pas se fourvoyer dans l'économie. Cette attitude, rencontrée fréquemment à l'époque, nous a fait perdre des décennies de progrès.

** Roy Lewis (Pourquoi j'ai mangé mon père, Pocket 1960, traduit par Vercors et Rita Barisse, préconisé par Théodore Monod)*

Les temps ont bien changé apparemment puisque aujourd'hui, en temps de crise, on frappe à la porte de toutes les entreprises pour « quémander » un stage. Lors des interviews à la préparation aux « concours HEC » organisés par des professeurs dynamiques, des associations de responsables dont les clubs service ont été sollicitées pour ces simulations. Au cours de ces séances à tous profitables, combien de ces jeunes, future élite de notre pays, nous ont avoué se destiner à la gestion et si peu au commerce ! Si cela commence à changer du fait de la mondialisation, il n'y aurait qu'à s'en réjouir !

Face à cet angélisme destructeur, les autres pays se sont taillé la part du lion en profitant de leur éthique pragmatique et en considérant à juste titre que l'Economie, comme toute Science, est « a-morale ». C'est au politique d'introduire dans le quotidien des peuples cette dimension éthique dont on se réclame en permanence, souvent à contre temps.

C'est en période de prospérité que l'on devrait s'attaquer aux problèmes de fond, à froid. Mais les structures bloquent toute évolution, suivant en cela le désir secret des individus à ne pas bouger. Ce n'est que sous la pression des événements, des crises ou des catastrophes, que contraints à évoluer, les choses deviennent douloureuses et les solutions souvent inadéquates. Certes, les crises peuvent être révélatrices de vices cachées dans le fonctionnement courant des organisations : c'est le propre des crises de croissance et son côté positif et il ne faut pas en négliger l'intérêt. Mais il ne s'agira en tout état de cause que de rustines ou d'ajustements ciblés, en aucun cas la remise en cause de systèmes blanchis sous le harnais des temps. Il faut savoir adapter les structures à l'environnement, voire préparer l'anticipation, pour mieux en « profiter » mais avoir une certaine distanciation est capitale pour ce faire.

On peut parfois ne pas avoir pu prévoir un événement et en conséquence n'avoir pas anticipé sur ses conséquences. Mais lorsque des éléments tangibles sont perceptibles et créent à l'évidence problème pour l'avenir, c'est un crime contre les générations futures de n'avoir pas eu le courage de l'affronter et de mettre en place immédiatement des solutions, ou à défaut de les initier. Un exemple particulièrement criant qu'il convient d'évoquer est celui de la démographie, science de prévision par essence.

Dès la fin de la guerre, la natalité a explosé. Cette génération du baby-boom était un fait connu, statistiquement analysé avec toutes ses conséquences, non pas toutes prévisibles, mais inéluctables. Comme par hasard, ces classes d'âge devaient être sur le marché du travail, avec l'allongement des études constatées, après 1970 et l'âge à la retraite devait sonner à partir de 2005. Parallèlement, les progrès de la médecine

et des conditions de travail annonçaient un allongement spectaculaire de la vie qui devait encore s'accroître : les études statistiques confirmaient cette tendance. Par ailleurs, la démocratisation de l'enseignement supérieur amenait à coup sûr de nombreux cadres en puissance de travail en rapport avec leurs capacités et leur dynamisme. Le déséquilibre à venir était patent....

Le besoin en logements en tout genre devait à coup sûr également exploser. Si le cri d'alarme de l'abbé Pierre pour les sans-logis d'alors a soulevé sur le moment l'émotion nationale, il n'a pas suscité chez les politiques la prise de conscience d'une véritable bombe à retardement qui attendait leurs successeurs, et des responsabilités auxquelles ces derniers allaient être confrontés. Si il a eu construction de logements, elle fut orientée d'abord vers la reconstruction d'après-guerre, tâche déjà énorme. Mais c'est dans les décennies qui ont suivi que l'effort aurait dû être encouragé et poursuivi, en tenant compte des progrès et des aspirations des citoyens. Avec le nombre croissant de familles monoparentales, l'éloignement des étudiants du cercle familial qui aurait pu les loger, c'était déjà un problème impossible à régler sans lui donner la priorité et les moyens colossaux qui étaient requis.

Depuis, on court après ce retard ...

De la même façon, l'âge de la retraite en masse devait sonner dans les années 2000. Si certains responsables ont bien eu la conscience de ce problème qui était repoussé sine die, ils n'avaient pas l'adhésion d'un peuple en quête de mieux-être matériel, ni celle des syndicats qui entendaient préserver leur fonds de commerce. Il est intéressant de souligner que cette génération d'égoïstes d'alors est actuellement au pouvoir. Si elle fut alors en phase avec son environnement immédiat, elle était complètement en décalage avec les besoins potentiels de la Nation. Personne, et particulièrement les syndicats, n'a voulu prendre ce problème en toute priorité : la course au pouvoir d'achat et les conditions de travail étaient leur obsession, sans oublier la revendication lancinante du besoin en personnel supplémentaire.

Ce n'est qu'aujourd'hui sous la pression imparable des événements que des efforts inconsiderés ont été, sont et seront demandés aux générations actuelles et futures qui ont et auront de plus à gérer au mieux la crise actuelle. Pendant ce temps, en grevant encore plus les caisses de prévoyance, on a mis dans les années 70 des « contingents » importants de personnes en préretraite en négligeant leurs compétences, leur

expérience et leur attachement à leur milieu professionnel : scandale économique certes, mais désastre individuel au bas mot !

Devant les restructurations de modernisation qui s'annonçaient et ne pouvaient que se multiplier, avec un tant soit peu de réflexion il aurait été plus judicieux de les utiliser à la formation de jeunes, au tutorat, à des tâches qui auraient préparé l'avenir. Frustrés dans leur fierté, jugés finis professionnellement et accablés par le jeunisme ambiant, ces « pré vieillards » se sont refait une raison et, désabusés, maintenant ils surfent sur la crise... Or, plutôt que de payer des préretraites, il eut été préférable pour l'État de prendre en charge la moitié du salaire et soulager ainsi l'entreprise qui utiliserait ainsi au mieux les compétences des anciens.

Sur le sujet de la prévoyance sociale, parodiant à l'envers Antoine Boulay en 1804 député au Conseil des Cinq-Cents (mots attribués à tort à Fouché et Talleyrand lors de l'assassinat du duc d'Enghien) : c'est pire qu'une faute, c'est un crime.

L'Education Nationale, nous l'avons vu au cours des pages précédentes, attend sa mutation. Si la démocratisation de l'enseignement est aujourd'hui un fait, si perfectible soit-il encore, les modalités restent à découvrir et à mettre en place. En effet, la désorganisation totale du système éducatif est patente. Un chapitre à part entière ne serait pas suffisant pour survoler ce problème.

Seules des pistes de réflexion seront ici peut-être utiles.

Il n'est pas nécessaire de revenir trop longtemps sur l'excessive concentration, sur le « monolithisme du mammoth » et de sa résistance au changement, largement commentés par des litanies de ministres de l'Education Nationale, courageux, mais impuissants. La décentralisation des pouvoirs et des compétences enfin amorcée prendra longtemps avant d'en voir les effets qu'il conviendra de surveiller.

Le point sur lequel je voudrais porter une attention particulière est celui de la légitimité qu'il convient de considérer sans passion, avec un regard porté vers l'avenir de nos futures générations. Actuellement, l'enseignement avec ses finalités et ses modalités est monopolisé par les manifestations à répétition d'enseignants, d'étudiants et maintenant de lycéens et de collégiens. Sans vouloir intervenir sur le fond, mais uniquement sur la forme que prend cette résistance qui s'exprime dans les règles démocratiques, il n'est pas rare de voir, dans les cortèges, de très jeunes enfants pancartes dans le dos, pitoyables petits hommes-sandwichs, marionnettes manipulées aux mains d'adultes parents

irresponsables qui leur laisseront -sans risque pour eux- les conséquences d'un engagement « dit de Société ». On a déjà trop tendance à voler l'enfance aux enfants, alors jusqu'où ira-t-on dans cette voie ?

Toute légitimité doit être consolidée au fur et à mesure de son accession, jamais une fois pour toute : cette remise en question permanente est garant du consensus à venir. Dans cet esprit, pour moi, seule "la Nation", avec toutes ses composantes, a droit au chapitre et a la légitimité de définir ce qui doit être enseigné, et comment. Cela fait partie du projet éducatif dont cette Société démocratique est dépositaire car elle sera rendue responsable de ses options dans tous les compartiments de la vie culturelle, politique, sociale et économique, tant il est vrai que l'enseignement a des effets partout. Si les rapports de force sur les problèmes de Société sont légitimes, ils ne justifient pas tout. La désobéissance civile a des limites infranchissables, celles qui mettent en péril la règle démocratique qui est actuellement la nôtre, sauf à la changer par un coup d'Etat. Ce n'est pas exclusivement aux opérationnels de statuer sur ce qui sera bon ou mauvais pour le pays car, même si cela doit choquer, la fonction du corps enseignant ne consiste dans ce cadre qu'à être les gestionnaires de l'enseignement. Ce n'est pas non plus l'exclusivité des parents, ou plutôt des organisations sensées les représenter. C'est au citoyen, dans un schéma consensuel à organiser, et à lui seul –même si cela est difficile à organiser - de faire entendre sa voie sur ce chapitre comme sur les autres. En son absence, tout peut arriver.

S'il est incontestable que le rôle du gestionnaire est noble et utile, il ne se substitue pas pour autant à celui de responsable dont la mission est de conduire devant l'Histoire la vie sociale du pays. L'enseignement appartient à tous. Si la Nation légitimée par le régime démocratique doit en donner les orientations, la condition indispensable est qu'elle en connaisse tous les tenants et aboutissants : c'est sur ce point que doit porter maintenant notre plus grande attention. Tous les citoyens et acteurs de la vie, parents et enseignants en premier, sont évidemment partie prenante dans cette quête. Notons cependant que le milieu économique, pourtant celui qui fera tourner la machine, semble être le pestiféré de la Fontaine, rendu responsable de tous les maux : de ce fait, il reste hélas à la porte de la concertation. Tant qu'à contester quelque chose, c'est à la carence démocratique qu'il faudrait éventuellement s'en prendre, non à la légitimité de la Nation. Dans ce domaine fondamental qui intervient dans tous les compartiments de la vie sociale et économique du pays, la prédominance des seuls milieux « enseignant et enseigné » est inique.

Plutôt que de rester entre soi, il serait profitable pour tous, que les enseignants, à l'instar des étudiants auxquels ils imposent maintenant des stages en entreprise, fassent de même. Mieux, une proximité entre le monde enseignant et celui de l'entreprise, comme on le voit aux Etats Unis d'Amérique, pourrait être instituée de manière naturelle et continue, car se connaître est déjà s'estimer.

La question de l'enseignement est vitale pour les générations futures et ne pas envisager de le transformer pour une Société en pleine mutation est suicidaire. À une génération égocentrique et insouciant, nous avons substitué, à cause de notre imprévoyance coupable, une jeunesse sans espérance et qui vit l'instant présent. Loin des jérémiades et autres constats d'impuissance, il nous faut réagir. Pour cela, il faut revoir notre système d'organisation, le rapport à l'Autre, le retour à l'intérêt public. Cela me semble urgent mais possible et sera développé ultérieurement.

L'assistance aux personnes âgées. Avant d'en venir aux propositions dont je ferai également état plus loin, une attention à nos aînés paraît judicieuse. Sur ce point aussi la prévision, à défaut d'une prescience, était possible. L'allongement de la durée de vie, les changements de vie familiale étaient inscrits dans le marbre. Cette nouvelle façon d'exister « entre soi et pour soi » a induit de nouveaux comportements : se séparer des « vieux » et les cantonner dans une attente végétative transitoire ! Cette boutade n'est pas loin de la vérité car, comme pour les préretraités, on a balayé l'utilité de cette classe d'âge, pourtant plus nécessaire que jamais et plus mobile que jadis. Le lien générationnel est souvent absent dans notre Société comme l'est aussi le lien conjugal. D'autres choses les remplacent certes, mais que fait-on maintenant des anciennes cultures qui ont fait notre passé dont nous sommes néanmoins fiers, alors qu'elles ont cessé « d'être utiles » ?

*« La jeunesse a toujours raison,
mais ce n'est pas une raison suffisante pour tuer les vieillards. »
(Yvan Audouard)*

Quelle a été la réflexion globale et positive sur cette catégorie de personnes qui va devenir de plus en plus nombreuse ? Une solution a été de construire des structures de regroupement, je dirais presque de déportation, excepté la recherche de confort matériel qui était dans l'esprit à défaut de l'être totalement dans les faits. Ce ne partait pas d'un mauvais sentiment, mais d'une dangereuse idée à la mode, que ces personnes avaient leurs propres centres d'intérêt et que la vie trépidante actuelle faisait mauvais ménage avec leur voisinage qui devait rester

serein. Cette vue, tout aussi idyllique, gommait un aspect essentiel de la nature humaine : la vie en groupe et la mixité des diversités sont profitables à tous, jeunes et aînés.

Il n'est plus possible de réintégrer actuellement au sein des foyers, souvent désunis, les personnes âgées. Mais elles ont eu une vie active avant et les maintenir dans cet univers semble être la seule bonne solution en les associant aux contraintes de vie des plus jeunes, éveil et formation car ils ont été parents, ainsi qu'à d'autres activités à imaginer.

En complément, il faut tenir compte du degré d'autonomie et de pallier au maximum, jusqu'au bout, le handicap de l'âge et de la maladie : assistance médicale et techniques à domicile, aide ménagère. Ces mesures sont en cours de réalisation, certes mais pas assez généralisées.

En tout état de cause, une attitude systématique d'assistanat à l'intention de nos aînés est mortelle. Des efforts sont actuellement faits de manière positive, mais comme pour le reste, il a fallu se heurter aux réalités pour entreprendre de changer de cap : un navire sur l'erre prend du temps pour modifier sa trajectoire.

Ce qui manque à un niveau opérationnel, en dépit d'initiatives intéressantes mais sporadiques, c'est de réaliser la continuité générationnelle. Une personne âgée a une utilité, pas seulement dans le contact avec les petits car c'est encore de l'assistanat, de la compassion. Il faut la repenser comme une nouvelle valeur ajoutée au plan sociétal et c'est un défi à relever dès maintenant. Jusqu'à la mort, tout être a une utilité qu'il convient de ne pas laisser perdre, et même au-delà dans le souvenir et l'exemplarité.

La prise en compte de la complexité inéluctable de notre environnement.

Qui dit crise dit difficultés et destabilisation, mais également remise en cause et saisie d'opportunités. Une analyse lucide est indispensable pour faire face à un avenir incertain mais qui peut être prometteur. À ce jour, nous avons changé d'époque sans avoir pour autant revu nos comportements car il ne s'agit plus d'une adaptation à un changement technologique mais bien d'une mutation des modes de fonctionnement. Ce n'est plus à une réorganisation des Sociétés que nous avons à faire mais à la nature du lien permanent des relations que l'individu

entretient, sachant qu'il revendique une liberté exclusive pour lui seul au dépens des contraintes extérieures qu'il tend à nier. Le projet qui est proposé ne concerne donc pas les structures et leurs évolutions, souvent évoquées dans les livres et les médias, mais la mise en place d'une nouvelle logique relationnelle entre elles.

Il n'est pas question dans cet ouvrage de dire ce qu'il faut faire, comment il faut faire pour faire évoluer le « vivre ensemble », car on touche là à la gouvernance et au management. Mon propos vise uniquement à aider tout un chacun en pleine capacité de penser, à savoir réagir individuellement dans l'environnement qui est le sien, grâce à la mise à disposition des outils de la connaissance et de la relation.

Au-delà des réformes de structures auxquelles il faudra s'attaquer en parallèle, c'est à la refonte d'un système relationnel d'information et de communication qu'il faut procéder dès aujourd'hui pour penser l'avenir. A défaut, nous serons encore en retard d'une guerre. Nous nous sentons pour peu confortables dans un monde que nous entendons encore maîtriser. Mais - en empruntant une référence à Colin Bruce* - nous jouons au solitaire « où l'on observe quelles cartes apparaissent » alors que nous sommes désormais engagés dans une compétition de morpion à x dimensions où l'un interagit sur l'autre et réciproquement, en un lieu et avec des systèmes de valeurs différents.

Une décision dans un secteur a toujours un impact sur quantités d'autres dont nous n'avons pas forcément conscience et dont on ne réalise pas les conséquences sur soi. C'est de là que vient la complexité de notre environnement de plus en plus inextricable et insaisissable : « l'effet papillon » est maintenant sur toutes les lèvres bien qu'il ait été déjà suggéré par Henri Poincaré il y a plus de cent cinquante ans. La mondialisation n'a pas arrangé la maîtrise des processus et même au plan national, les contraintes externes se sont accumulées. A voir la liberté individuelle dont chacun se réclame dans tous les composants de la vie politique, économique et sociale, cela n'est pas près de s'arranger au plan de la cohésion générale si l'on reste dans la même logique.

C'est donc au niveau de l'organisation des systèmes d'information et de communication (transmission de l'information utile) que va se jouer le challenge de maîtrise de notre liberté et de notre capacité à faire. Nous avons vu que le pouvoir ne s'appuie plus sur l'appropriation des biens et des services.

* Colin Bruce. *Les lapins de M. Schördinger* (Editions Le Pommier)

Mises à part les ressources naturelles de base, la propriété de biens matériels n'a plus d'importance en soi, en tout cas pas autant que dans le passé. D'autre part, le pouvoir de convaincre ne peut plus s'appuyer sur la coercition et la dépendance. Il se situe en nous-mêmes, dans nos capacités à réagir, en ayant toujours en tête un objectif de vie et en le poursuivant au gré des contraintes extérieures. Cela ne peut se faire sans prise de conscience.

Les clés d'une approche positive de restructuration globale de toute entité autonome passe par trois facteurs :

- une attention prioritaire aux biens immatériels, les ressources humaines en particulier,
- une attitude de réforme des processus internes, quel que soit l'ensemble considéré,
- une construction de système relationnel de communication cohérent et basé sur l'harmonie, tendant à ne plus contrôler les entités mais d'abord, dans la mesure du possible, les interactions entre elles.

Le défaitisme ambiant lié au sentiment d'impuissance que chacun ressent au quotidien n'est plus tolérable. Ce sera l'objet de la suite de notre réflexion qui entend déboucher sur des propositions pratiques propres à asseoir une dynamique d'optimisme. Pour nous obliger à reconsidérer notre démarche dans ce sens, il importe de constater enfin que les contraintes et les dépendances officielles ou surnoises, ne pourront que se multiplier. La politique de l'autruche et de la fuite en avant a vécu. Loin de vouloir résoudre les problèmes un par un dans une complication de plus en plus prégnante, nous avons à rentrer de plein pied et avec enthousiasme dans le monde de la complexité.

En conclusion de ces chapitres qui n'avaient pour but que d'évoquer un sentiment personnel mitigé face à la Société, attitude je crois bien partagée dans la majorité silencieuse, il a été souvent fait allusion à des voies de solution centrées sur la remise en cause des systèmes d'information.

Tout citoyen de base a besoin un jour de révéler, à travers une réflexion d'ensemble, son existence non seulement à ses propres yeux mais aussi envers ceux qui ont une influence sur son devenir et c'était le but de ce cri du cœur.

Les statuts respectifs de l'individu et du collectif sont au centre de cette dialectique puisque nous allons vers un être de plus en plus assisté et une

collectivité qui se substitue inexorablement à l'éducation traditionnelle, jadis initiée et entretenue en famille, relayée par le voisinage ami, à distance raisonnable du brouhaha médiatique.

Les Sociétés, tout au long de leur histoire, ont leur propre vie, originale, rythmée par des périodes fastes et des temps difficiles. Dans le temps, elles se superposent souvent et se remplacent. Dans l'espace, elles coexistent, s'affrontent et s'interpénètrent inexorablement. Mais chacune vit avec ses valeurs et ses caractéristiques le temps de son existence. Après la mort, elles entrent au panthéon et servent parfois de référence pour partie, de repoussoir pour d'autres. Toutes ces collectivités se nourrissent les unes des autres.

L'individu, lui est impuissant. Richesse irremplaçable car rien ne serait sans lui, il ne sait pas pourquoi, il ne sait pas comment, il ne sait pas combien : il ne maîtrise pas où il est signifiant. Mais tout être pèse sur le cours de l'humanité. Seule la vanité des « puissants » leur fait penser qu'ils sont seuls déterminants en tant qu'individus.

A son niveau qui est le seul qui vaille, l'homme vit sa vie. Dans un monde qui s'accélère et grandit tout en se fondant, il voit s'annoncer la perte d'identité de ses références nationales et tribales. Les valeurs auxquelles il s'accrochait - celles de la vie en communauté, du respect de l'autre et de son utilité – s'estompent progressivement. L'éducation qu'il reçoit est de toute autre nature.

Dans ce concert chaotique d'instrumentalistes qui se veulent tous solistes, l'individu se sent de moins en moins solidaire avec son environnement. Il conteste l'autorité, même la loi : le pouvoir lui est de plus en plus étranger. Il se fonde dans des groupes de pression souvent radicaux pour exister un temps. Il est prêt à faire sauter son outil de travail pour se faire entendre un instant. Attitude suicidaire ? Non car détaché du collectif et de ses règles, il navigue à vue, seul. Il se construit sa propre morale : lui entreprend sa mutation et laisse la société en plan.

Mais entendons-nous bien. Ce n'est pas l'individu qu'il faut craindre mais le carcan qui le fera exploser. Qui dit mutation dit séisme dans les esprits et les organisations, période de doute, d'incertitude et souvent de repli sur soi-même. Les décideurs ont intérêt à l'éviter : c'est pourquoi ils gèrent au coup par coup une dynamique d'évolution qu'ils ne sauront pas maîtriser si la mutation est trop profonde.

C'est donc au statut de l'individu, et de son rapport au collectif dont il se sent de plus en plus étranger, que je compte m'attacher par la suite.

ÉBAUCHE D'UN PROJET DE GESTION DES INTERACTIONS

Un préalable doit être établi avant tout développement relatif à l'économie. Concernant l'appel à la morale ou à la citoyenneté de l'entreprise, en dépit des revendications de certains, je citerai seulement cette phrase d'André Comte-Sponville* que je fais mienne: « *Les comportements individuels agissent sur l'entreprise et peuvent la transformer : toutes les entreprises, d'un point de vue humain, ne se valent pas. Mais ce n'est pas l'entreprise qui est morale, c'est sa direction, ses cadres, ses salariés... La morale a donc bien toute sa place dans l'entreprise, mais ce n'est pas la place de l'entreprise.* ». Le concept « d'entreprise citoyenne » est à rejeter car pervers.

L'entreprise est placée au départ de cet exposé dans son objectif unique de long terme : le profit, qu'il restera à redistribuer (juste rémunération du personnel, également celle du capital et les réserves diverses pour investissements ultérieurs nécessaires à son développement). Ce sera sa responsabilité d'en doser en interne la répartition sans négliger l'avenir de la structure. Sa contribution à la redistribution sociale se fera par les prélèvements obligatoires, fiscaux et autres, décidés au nom de l'intérêt général. Ainsi sera réalisé l'équilibre dynamique de cette structure, articulé entre recherche de valeur ajoutée et redistribution de cette dernière.

Les comportements individuels ont une part essentielle dans la pérennité de l'institution « entreprise ». Face à la finalité de l'ensemble qui est le profit, ils sont un contre-pouvoir nécessaire qui devrait garantir la cohérence humaine en son sein. Pour des motifs de rapports de force évidents, il est impératif que les individualités s'organisent. Les syndicats et autres groupements sont là pour cela. À cet égard, on doit regretter leur manque de représentativité en France qui ne constitue qu'un pouvoir de simple contestation dommageable à l'ensemble : ils se voient extérieurs à l'entreprise et non intégrés dans cet ensemble, pour la partie qui les concerne. Face à la féroce concurrence mondiale et aux prochaines échéances européennes, ouverture des réseaux en particulier, certains syndicats ont pris conscience de ce problème, mais ils sont extrêmement minoritaires, d'autres ayant vu dans cette lutte une opportunité politique de déstabilisation para politique. Pour chaque salarié, il s'agit pourtant d'une solidarité objective : sa survie.

* *André Comte-Sponville, Le capitalisme est-il moral ? Ed. Albin Michel*

En effet, il convient de remarquer que le syndicat est un regroupement d'individualités, non un groupe homogène, une entité en soi, avec projet, direction unique et moyens adaptés (comme on le verra ci-après, un « ensemble autonome »). Chaque salarié a en effet sa propre éthique, ses aspirations qui lui sont propres, sa vie familiale. En un mot, son adhésion au syndicat s'arrête à ses intérêts personnels et c'est ce qui fait la fragilité de cette collectivité. D'ailleurs, il n'est pas inutile d'élargir cette argumentation vers la Société civile.

Dans ce XXI^e siècle qui démarre, nous sommes confrontés à de nombreux défis de toute nature et de toutes dimensions et il est intéressant de s'arrêter un instant sur un concept novateur d'organisation : « l'ensemble autonome » qui sera au centre de notre développement.

Il repose sur le concept de fonction et non de structure. Deux idées directrices le mènent à la construction de toute structure moderne.

- La lutte pour la vie s'applique intégralement : l'Autre est un concurrent, un prédateur, agresseur de son intégrité. Toute la richesse potentielle se trouve à l'intérieur de cet ensemble et les coûts à réduire se trouvent à l'extérieur. Cette conception, à l'inverse de ce qu'on a l'habitude de vivre, place par exemple la main-d'œuvre, la valeur ajoutée humaine d'une entreprise, comme un investissement et non comme « une charge d'exploitation » qu'est effectivement le salarié. À partir de là, tout en découle, à commencer par une refonte des méthodes de mesures internes, la comptabilité analytique et le contrôle budgétaire en particulier : le poste « main d'œuvre » reste à créer et à mettre au crédit. Outre la place de l'Homme qui reprend ses droits, les délocalisations et les licenciements deviennent alors des décisions de dernier recours, et non la première mesure à appliquer pour rétablir un équilibre des comptes.
- L'ensemble autonome est homogène et repose sur l'harmonie. Dès qu'il y a divergence d'intérêts ou de vision partielle en son sein, il y a automatiquement scission et l'on se retrouve en face de plusieurs sous-ensembles, par définition exclusifs. Cela permet de concentrer les énergies à valoriser cette richesse interne et à diriger les actions de rentabilité vers l'extérieur, en renforçant l'action commerciale des achats et des ventes.

Ce concept s'articule de la manière suivante. Dans le même temps, un individu est à l'intérieur de plusieurs ensembles qui forme son environnement : sa famille, ses amis, ses associations, son entreprise, son syndicat, son pays,... Solidaire pour partie de ces ensembles, il n'en est

pas pour autant prisonnier s'il sait gérer son autonomie. Comme on peut le voir, il ne s'agit pas de solides « poupées russes » qui s'emboîtent parfaitement mais d'ensembles mouvants qui s'interpénètrent peu ou prou de manière chaotique au rythme des événements qui s'annoncent.

Comment asseoir son autonomie, là est le débat. L'autonomie passe obligatoirement par la reprise en main de la responsabilité individuelle, valeur qui s'effrite actuellement.

Nous pouvons retenir ce premier principe qui sera le fil conducteur de cet exposé :

**« Tout ensemble a vocation à s'optimiser aux dépens des autres,
mais en son sein il recherche l'harmonie permanente :
c'est à ce prix qu'il reste vivant et performant. »**

C'est la loi de la Nature, reconnue par toutes les espèces vivantes, animales et végétales.

Chacun défend avec âpreté son territoire et le conflit s'exaspère en période de « crise ». Si d'aventure il y a symbiose entre organismes différents, c'est toujours pour permettre de vivre avec des avantages pour chacun. De là émerge un partenariat qui ne peut donc être viable que dans l'équité et dans l'échange.

On part donc d'un projet global qui a pour objet de faire bouger, qui le marché et la concurrence, qui la Société par extension. Par sa simplicité de création et sa souplesse de fonctionnement, le statut plus que centenaire des associations a fait que ces dernières ont été victimes de leur succès. une confusion des genres, voire des détournements condamnables, ont conduit cette masse hétérogène de potentialités à une dispersion des énergies, à des luttes fratricides hautement dommageables.

Au risque d'être contesté, mais dans une vision de simple analyse et surtout sans sous-estimer leur utilité, beaucoup associations n'ont pas de projet de ce type : elles sont une somme d'individualités réunies autour d'une défense d'intérêts personnels mis en commun. Les ONG sont des organisations à part : on peut d'ailleurs se poser la question de leur statut d'association. Subventionnées pour beaucoup par les pouvoirs publics, elles sont en réalité les bras séculiers de l'appareil d'Etat, donc leurs annexes d'entreprises privatisées : à ce titre, elles sont pratiquement des structures opérationnelles intermédiaires, avec cependant une liberté d'adhérer ou non aux missions particulières qui leur sont proposées. L'emploi de nombreux salariés dans ces mouvements étaye cette assertion, alors que ce n'est qu'une exception pour les autres.

Toute structure associe des hommes et des femmes autour d'un but commun, même minime. C'est donc l'objectif qui fédère et « l'ensemble autonome » en est l'enveloppe. Les individus n'en font partie que pour la part qui est clairement identifiée. L'appartenance à un syndicat n'implique pas pour autant que l'on en épouse tous ses contours. La distinction pour chacun réside dans le fait que le but poursuivi est soit interne soit externe. Si l'on considère le premier cas, but et moyens sont interpénétrés. Si on considère le deuxième cas, chacun reprend son indépendance et se tourne vers d'autres « ensembles autonomes » pour se solidariser sur d'autres sujets. Ce concept heurte la vie sociale actuelle dans la mesure où on veut voir l'individu monolithique.

Certaines associations respectent cette dichotomie qui va au-delà des intérêts propres des membres : c'est par exemple le cas des associations sportives dont l'objectif est la promotion de leur discipline hors de leur organisation interne. La structure peut mourir, par mauvaise gestion ou disparition du besoin, mais l'objectif la dépasse formellement et serait en tout état de cause repris par d'autres organisations à naître.

Les trois aspects d'un bon fonctionnement potentiel sont les suivants:

- **un projet global qui fonde la raison d'être de la dynamique à promouvoir**
- **une structure déléguée responsabilisée pour atteindre ses objectifs, avec :**
 - o **une unité de décision en phase pour le poursuivre,**
 - o **des moyens clairement identifiés mis à sa disposition,**

en somme direction et moyens (dont le personnel), au service du projet. La structure se définit donc à partir du projet et non le contraire.

Un projet global qui fonde la raison d'être de la dynamique à promouvoir.

L'Homme par nature est entrepreneurial. Sa propension à faire émerger une civilisation toujours plus élaborée témoigne de cet instinct : l'homo sapiens a inventé l'artisanat du silex parce qu'il avait faim. Les habitudes ont peu à peu substitué, à la primauté du besoin, l'existence et la création de structures qui s'auto entretiennent.

Provoqué par les aspirations internes à un mieux-être, tant matériel que moral et social, un projet prend forme. Il tient compte des contraintes et opportunités de l'environnement, mais trouve sa source dans son

enthousiasme à créer. Il est donc auto cohérent par construction car une réflexion préalable à toute initiative doit être entreprise et validée pour survivre.

Le projet se définit en lui-même : il doit certes être crédible à partir des contraintes extérieures et du potentiel interne qui pourra être ajusté et évoluer. L'altruisme, soyons réalistes et sans angélisme, en est exclu car toute dynamique est par essence égocentrique. « Je suis, donc j'exige » : l'Autre est un ennemi en puissance. Même au niveau intime, le partenaire est un gêneur dès qu'il s'aventure dans notre cercle personnel et la solution réside évidemment dans le consensus, l'affrontement, la séparation et ses répercussions sur les enfants et l'entourage.

Le projet reste un préalable à la formation de toute structure, familiale, associative, économique comme politique. Bien structuré autour d'une stabilité qui garantit son existence, il doit être transparent au sein de la collectivité qui va aider à le mettre en œuvre. Le fait de bien séparer ce qui est de l'ordre de l'essentiel, qui fait corps avec l'essence même du projet, de ce qui est du ressort de l'organisation, qui se doit d'être souple et adaptable aux événements, est la meilleure chance de son bon aboutissement. Nous développerons plus loin les relations qui lient ces deux éléments, au sein de ce nous avons appelé l'ensemble autonome.

Une structure déléguée responsabilisée pour atteindre ses objectifs.

Il doit être clair pour chacun que toute organisation n'a d'intérêt que dans la mesure où elle apporte une valeur ajoutée en phase avec l'objectif. S'il en est différemment, soit elle s'adapte, soit elle doit mourir. Il en est ainsi de la vie comme de toute collectivité : états, organisations internationales et autres, partis politiques, ... et au premier chef, l'entreprise. Le mouvement dans le monde économique est chose normale, même si cela est douloureux au plan personnel, restructurations, délocalisations et faillites sont les étapes courantes de la vie d'entreprise. Il y a en effet un décalage fondamental entre la vie des individus et celle des organisations : les niveaux d'observation et d'analyse sont indépendants.

Une unité de décision,

Sans s'ingérer dans l'organisation qui doit être aussi décentralisée que possible, la cohérence de décision doit primer. C'est donc à la

structuration du Système d'Information qu'il faudra pour cela s'attacher et le rendre le plus centralisé possible.

- L'harmonie entre tous les acteurs et partenaires attachés à un projet est la garantie d'une efficacité maximale : ce n'est pas une considération d'ordre moral mais une loi illustrée par le théorème de Cantor que chacun comprendra : « la puissance d'un ensemble est toujours supérieure à la somme des puissances des sous-ensembles qui le composent ».
- La dimension des ensembles industriels, financiers et commerciaux éloigne les ensembles de leurs éléments. L'impossibilité matérielle de relier directement le sommet à la base dans une relation continue conduit à l'incorporation de structures intermédiaires pour en assurer la liaison. Entre l'Etat et les citoyens, on trouve ainsi au plan démocratique la commune, le conseil général, le conseil régional, et la préfecture comme courroie de transmission du pouvoir. Le modèle européen n'est pas plus simple ! Il n'est pas question de vouloir supprimer tous ces intermédiaires, mais d'inverser la logique de leur existence en termes de besoin et de valeur ajoutée. Il faut donc, en phase d'élaboration d'un projet, partir d'une structure unique et, face aux diverses contraintes, démultiplier jusqu'à arriver au niveau d'« ensemble autonome » par fonction.

Dans l'organisation sur le terrain, il est donc nécessaire d'introduire d'autres acteurs dans ce concert : les cadres pour l'entreprise en sont le meilleur exemple. Mais ayons toujours à l'esprit que c'est un coût supplémentaire que l'on subit et que toute réforme de structure, tendant à la supprimer à efficacité constante, serait la bienvenue.

Les progrès de l'informatique et la souplesse de l'outil, ont été en ces temps spectaculaires. Dès lors, garant de la cohérence d'ensemble, le Système d'Information de toute organisation peut être centralisé, comme on le verra plus loin. Il aura l'avantage de supprimer les erreurs de saisie, les incohérences et de relier en temps réel toutes les composantes de l'organisation, hiérarchiques ou fonctionnelles.

Une méthodologie, propre à satisfaire tous ces impératifs a été mise au point par mes soins et exploitée industriellement. Elle remplit les conditions de transparence, de contrôle, d'alerte et de traçabilité (suivi continu en temps réel de la vie d'un produit ou d'un service au travers des entités indépendantes qui concourent à son élaboration). Automatique et instantanément accessible, le système d'information intégré est source considérable d'économies de tout ordre. Par rapport aux structures

humaines de dialogue et outre le coût de fonctionnement délirant du coût de communication entre les cascades d'organisations gigognes, il importe aussi de noter la déperdition fantastique d'énergies gaspillées dans des discussions stériles, non sur le fond mais sur le fait que l'on ne parle pas de la même chose, préalable indispensable à tout débat constructif *.

Pour de diverses raisons, il peut s'avérer nécessaire de subdiviser le système d'information. Il faut le faire alors en procédure dégradée en inventoriant « les poches de non qualité » ainsi créées, de manière à pouvoir éventuellement améliorer par la suite l'optimisation des processus, au fur et à mesure des progrès technologiques. Mais il faut se méfier a priori des forteresses et autres guerres de tranchées liées au goût du pouvoir, inhérent à notre nature.

Il ne faut pas redouter cette concentration optimale car, elle seule, est source de progrès dans le domaine immatériel. Notre monde est désormais dominé par la communication et tout en dépend étroitement. L'autonomie individuelle, éloignée de plus en plus de l'environnement, rend ici nécessaire cette centralisation de l'information car elle conditionne la synthèse de l'ensemble. Comme pour la mondialisation, sont bien naïfs ceux qui croient pouvoir arrêter ce raz-de-marée médiatique : il est possible d'en contrôler les excès. Quant à l'individu, il suffit qu'il prenne ses distances. Nous avons bien besoin de faire des économies ... et le seul sujet qui vaille et fait véritablement objection est celui de la neutralité de l'information lorsqu'elle est transportée par d'autres, sans compter en outre sa propre subjectivité.

Un certain nombre de dérives sur ces outils modernes ont été constatées depuis leur création et l'opinion publique a été brutalement confrontée à ce séisme comme en témoignent les récents scandales, financiers en particulier. Dans cette tourmente, on s'en est pris instinctivement au projet, le libéralisme, alors que le ver était dans le fruit, l'outil non neutre. C'est en effet l'absence de rigueur interne, dans les contrôles et la transparence, qui est seule responsable de ces débordements. Nous aborderons dans la partie suivante ces dérives et leur parade, mais mettre d'emblée en cause « le système », avant toute analyse sérieuse et objective, c'est se refuser à une réforme traumatisante de changement des comportements individuels vis-à-vis de l'information : il est si facile d'accuser autrui...

** Entretien avec le professeur Lucien Israël (Canal Académie)*

Des moyens,

Bien des projets sont voués à l'échec. Soit ils n'ont pas été mis en rapport avec les moyens directs ou de partenariat disponibles, soit ces derniers ont été chichement donnés ou mal affectés. En tout cas, rater ainsi l'objectif que l'on s'était fixé est un gâchis, et d'argent, et d'énergies. C'est pourquoi tout projet viable doit s'accompagner de délégations concertées qui permettront aux intéressés de le mener à bien. La délégation est un contrat équitable, non une contrainte.

Un autre écueil est tout aussi redoutable et bien plus fréquent : créer la structure et ajuster ses coûts avant d'en définir la mission précise. Cette propension à multiplier les organisations procède d'un sentiment bien humain : la peur de manquer... d'emplois. Cette vision malthusienne, qui vise à ne pas faire confiance au génie de l'Homme et à se recroqueviller sur des acquis, va à l'encontre d'une vision moderne du progrès. L'Homme n'est pas fait pour des tâches inutiles, mais pour accompagner et entretenir le progrès. C'est ainsi que la bonne démarche, à partir d'un projet idéal, doit consister à pister les « poches de non qualité », les réduire au maximum, en tout cas les identifier et en mesurer l'importance néfaste. Le gain global ainsi dégagé permettra une affectation des sommes et des énergies à des projets plus judicieux.

Réclamer a priori plus de moyens, sans réflexion sur leur utilité potentielle, est source certaine d'inflation non justifiée qui mène à coup sûr vers une occlusion « de type intestinal ».

Une nouvelle façon de procéder

Le chantier est énorme pour recouvrer son autonomie et exercer à plein sa responsabilité individuelle. Rien de grand ne s'est accompli sans passion écrivait Hegel. C'est en effet un préalable.

Le cardinal Wojtyla, archevêque de Cracovie eut depuis sa jeunesse, dans une Pologne meurtrie mais indomptée, une expérience vécue du combat pour « changer » et « faire changer ». Jean-Paul II, au moment de son élection au pontificat, livrait dans le Figaro (4/11/1978) cette réflexion : « Le danger qui guette sans cesse l'apôtre est de se modeler sur l'esprit du monde pour se faire mieux accepter ». C'est en préservant son ensemble autonome que l'on pourra vivre à plein individuellement et s'insérer correctement dans la société.

Georges Brassens « l'anarchiste » disait déjà il y a près de cinquante ans :

« Je ne fais pourtant de tort à personne
en n'suivant pas les ch'mins qui n'mènent pas à Rome.
Mais les braves gens n'aiment pas que
l'on suive une autre route qu'eux. »

Affronter la complexité de notre environnement.

Faute de formation et de dialogue, notre propension naturelle à simplifier les analyses, à les confondre avec de la synthèse, est pour beaucoup la résultante de l'accélération des relations dans les activités humaines. On n'a pas pris suffisamment conscience des nombreuses contraintes qui nous entourent et s'enchevêtrent : cela rejaillit sur notre comportement. La facilité nous tourne instinctivement vers notre « Père », l'Etat » qui doit subvenir à tous nos besoins, à commencer par notre carence d'autonomie. On n'assume plus la complexité, on la transfère. De la recherche d'une autonomie patiemment acquise, on s'est tourné vers la réclamation immédiate, « en droit à ».

Rien que dans la vie courante, il n'est que voir les réactions de nombre d'internautes et d'intervenants dans les médias pour se rendre compte de l'importance du problème et de notre aveu d'impuissance. Lors des récentes chutes de neige et du grand hiver 2008-2009, la France était bloquée et la vie semblait s'arrêter en attendant les secours. Jadis étudiant, je m'en souviens lorsque j'habitais Grenoble, nous montions alors sans problème dans les stations de sport d'hiver, même sans chaînes. Nous avions aussi des perturbations que nous gérions au mieux et l'individu assumait les aléas de la nature.

Avec la perte de la hiérarchie des valeurs, nous avons aussi perdu celle des ennuis. Pendant cette période où la guerre au Moyen Orient monopolisait avec passion toutes les conversations à défaut des énergies, un dysfonctionnement mineur suffisait pour réorienter les préoccupations vers soi. Cet état d'esprit qui compte sur autrui pour régler des problèmes personnels est mortel. Certes, les pouvoirs publics sont là pour régler les difficultés qui leur sont soumises, de par ses prérogatives régaliennes. Mais l'incursion dans la vie personnelle a pris ces derniers temps de telles proportions que cela en devient inquiétant : un réveil salutaire est impératif.

De nos jours, c'est devenu un problème de Société que de la rendre responsable de tout, y compris des erreurs personnelles de prévision et de

précaution. Cela permet aussi de garder bonne conscience en exerçant notre compassion envers l'individu que nous identifions, lui. Plus que jamais, l'Autre et mieux encore la collectivité anonyme, car c'est plus commode et moins dangereux d'attaquer cette dernière, deviennent l'ennemi, le bouc émissaire, voire la cause de nos propres insuffisances. Une raison de plus pour réaliser que seule notre autonomie est prioritaire face aux contraintes imposées par l'extérieur. Si l'on veut en identifier les causes, c'est donc bien au niveau de l'éducation des individus qu'il faut les rechercher. On confond éducation et instruction. Depuis la scolarisation de masse d'après-guerre, on s'est focalisé sur le savoir et on a négligé l'être. A-t-on fait beaucoup de progrès depuis que le Ministère de l'Instruction Publique s'est transformé en Ministère de l'Éducation Nationale ? Un changement d'appellation n'a jamais modifié le contenu.

Pour bien appréhender le problème de la gestion des interactions, il paraît important de bien séparer au plan sémantique deux concepts qui guident le quotidien de chacun dans ses approches conceptuelles et managériales. La complexité n'est pas la complication : elle en est même l'inverse, quant à la démarche.

La complication résulte d'une attitude « paresseuse » qui entasse des solutions partielles au vu de contraintes qui s'accumulent. La multiplication des règlements, qui rognent sans cesse sur la liberté et la responsabilité individuelles, en est le plus bel exemple. Cette démarche évolutive est à l'image d'une avancée dans un entonnoir : quand on y rentre, à la fin, on est coincé ... Ce mélange de planification rigide et d'ajustement désordonné est à l'origine des ennuis que nous rencontrons par la suite.

La complexité induit un constat que les phénomènes qui nous touchent sont imprévisibles et que la seule façon de gérer sa vie, c'est non plus de vouloir comprendre a priori, mais de faire avec, en toute humilité, en essayant au mieux de gérer les interactions que nous pouvons avoir avec elles. La réactivité ambiante doit être contrôlée par une plus grande, celle-là personnelle : toute collectivité est par construction plus lente.

La complication est un révélateur de l'attitude actuelle de vouloir dominer coûte que coûte l'événement et imposer sa stratégie. La complexité, quant à elle, adopte une posture plus humble. Elle distingue dans la pratique quotidienne, le rôle conceptuel de celui de l'opérationnel et donne à chacun un rôle équilibré et requiert en priorité l'harmonie par rapport à l'efficacité immédiate.

La complexité, qui exige la gestion des interactions en réactivité maximale, n'est pas incompatible avec les exigences de prévision à long terme ainsi que des propositions d'organisation de structures et de règles stables où chaque intervenant pourra s'y retrouver. Bien au contraire, elle les intègre en cohérence. Avant d'en venir plus loin et plus en détail sur les rôles respectifs de l'expertise et du management dans leur relation hiérarchique, il est utile de brosser dès à présent le cadre du raisonnement complexe dans toute collectivité.

Un plan prospectif demande à être explicité en préalable. Dans cette optique, un cadre législatif (lois, contrats collectifs et individuels) et organisationnel (décrets d'application, règlements intérieurs pour l'entreprise), doit être entrepris. C'est le rôle de l'expertise d'anticiper. La prévision est un art difficile et ne peut être abordée qu'avec prudence et de manière professionnelle. Les précautions d'usage doivent être prises afin que le plan retenu ait les caractéristiques de stabilité et une souplesse d'adaptation propre à une remise en cause gérable. Les propositions seront donc globales et cohérentes à partir d'un constat objectif des capacités et des contraintes environnementales. Elles se limitent aux fonctions qui doivent rester indépendantes même si les organisations sont imbriquées. Cela détermine ce que nous appellerons « le fonds ».

La réactivité ressort du domaine du manager qui doit gérer sa mission, précisée par contrat individuel, dans le cadre du fonctionnement collectif qui se situe dans le temps réel. Il n'a pas autorité à modifier ni la structure ni les règlements. Les choix d'organigrammes relèvent par contre de sa compétence car ils touchent à la dynamique d'action.

C'est à une structure d'expertise à redéfinir que revient la responsabilité de présenter les modifications de structure en référence avec l'existant. Cette cellule de réflexion doit être distincte de l'expertise évoquée plus haut car sa fonction est fondamentalement différente. Dans ce cadre, on peut citer outre les propositions d'évolutions ou de remises en cause, le contrôle de bon fonctionnement des structures en activité à travers la pratique d'un « pôle d'alerte et de surveillance », nouvelle forme d'audit dont nous reparlerons dans cet ouvrage.

Sans confondre la fonction d'expertise avec celle du manager, une personne peut être en mesure d'exercer tour à tour ces deux fonctions, mais pas en même temps, car c'est alors déjà engager l'ambiguïté. Nous parlons ici en termes de système d'information, donc de fonction, et non de potentiel humain. Ce point est détaillé dans mes précédents ouvrages.

Ces deux fonctions sont en effet antinomiques ; sans précautions elles sont sources de dysfonctionnements. Le managérial gère les conflits déclarés ou latents, avec des compromis et doit organiser l'action dans son domaine. L'expertise, quant à elle, a pour mission de déborder en toute liberté car elle doit avoir une vision globale qui dépasse l'entreprise. Cette dichotomie génère par construction des conflits et frustrations, d'autant que le manager est assez facilement évalué sur des critères par ailleurs contestables et que la valeur ajoutée apportée par l'expert relève de l'investissement qui est un pari sur l'avenir. Il est donc essentiel de bien gérer ces deux légitimes aspirations en leur laissant à chacune le champ le plus libre possible.

Dans le domaine de la conduite de projets, le secteur public ajoute une contrainte supplémentaire préjudiciable à la rentabilité et au respect des délais, voire à leur bon aboutissement : le respect de la démocratie. Le paramètre temps intervient ici de manière décisive.

- Le financement qui est la clé de la réalisation dépend des pouvoirs politiques centraux (Europe, Etats concernés) ou territoriaux (régions, départements, agglomérations de communes). Leur engagement dépend d'élections dont les échéances n'ont rien à voir avec ce qui relève du domaine industriel. Il induit des remises en cause successives.
- La démocratie participative est incontournable, non seulement pour des raisons éthiques, mais aussi pour une efficacité optimale économique compte tenu des contraintes sociales. Déblayer en amont les réticences permet d'avancer au plus vite. Ce va et vient incessant durant plusieurs années entre conception et critiques multiples et souvent contradictoires conduit néanmoins à un surcoût économique et temporel réellement dommageable.
- On a affaire ici à un conflit permanent entre communication et conduite de projet. L'écoute des opinions individuelles et associatives, la prise en compte des groupes de pression, tout ceci tend à éterniser le débat et à différer sine die la décision. Or un projet n'aura de solution optimale que dans la mesure où il est stabilisé et défini. C'est donc à la recherche « d'ensembles autonomes » qu'il convient de s'atteler en définissant a priori le champ consensuel.

Compte tenu de ce « gâchis économique et social » qui de plus fruste les citoyens et engendre un déséquilibre non maîtrisable, une réflexion d'ensemble doit être entreprise au plus haut niveau et à chaque échelon de responsabilité. Sans avoir de solution à ce jour, il est néanmoins indispensable qu'une remise en cause des méthodes de conduites de tels projets publics voit le jour.

Rechercher l'harmonie entre le niveau de l'individu et celui du collectif.

Une décision prise au niveau collectif n'est pas de même nature que sa répercussion au plan individuel. Il est fondamental, avant toute analyse, synthèse ou prise de décision, de situer le niveau auquel on a affaire et d'en envisager les impacts possibles entre soi et les autres

L'idée de la nécessité d'harmonie et de solidarité a du mal à se faire entendre dans ce monde chaotique : les guerres de tranchées de 1914-1918 ont encore de beaux jours devant elles, même si elles sont pour beaucoup transposées dans l'immatériel. Les menées musclées ou souterraines de pouvoir et d'appropriation sont toujours, sinon plus, d'actualité. Nous en sommes à nous disputer, sur notre petite terre, pour un petit bout de territoire, une minuscule manifestation d'amour-propre, alors qu'à nos portes des populations entières meurent de malnutrition et d'épidémies. Des générations jadis opprimées, victimes innocentes à ce jour (mais quel groupe humain n'a pas été victime d'abus et d'injustice dans son histoire ?) réclament repentance et réparations. Dans ce concert de compassion, il convient de mettre de l'ordre : revenir sur le passé est une gageure impossible, inextricable. Seuls le constat du présent et la construction du futur ont un sens : les véritables réparations sont à ce prix.

Des astrophysiciens nous ouvrent une perspective : celle de l'infini. Que sommes-nous sur cette terre, en décomposition de moins en moins lente ? Qu'y gagnons-nous à nous chipoter sur des détails quand l'univers nous ouvre ses portes ? A moins de revendiquer ouvertement un droit à un égoïsme forcené, cette vision ne manque pas de grandeur et donne un bon argument sur la nécessaire distanciation vis-à-vis de nos préoccupations de court terme et sur l'intérêt évident de solidarité de notre espèce.

Des outils sont à même d'améliorer considérablement les choses. Mais pour y arriver, on doit d'abord procéder à une remise en cause générale des concepts, même si la mise en application doit être progressive et en rapport avec les contraintes extérieures. Ce qui est essentiel, c'est d'essayer de ne pas introduire de biais applicatifs dans le projet ainsi accepté, au fur et à mesure de sa conception. Si cela s'avère néanmoins nécessaire, il importe de les répertorier et de les suivre afin d'en mesurer l'impact sur le projet global. Cette attitude pragmatique est la seule praticable, face à tous les problèmes qui nous assaillent, çà et là, car le chemin est long et difficile : autant partir du bon pied !

Une des attitudes prioritaires consiste donc à préserver et à accroître sa potentialité, sans s'en prendre d'abord à son voisin qui n'est pas contre nous, mais ailleurs. Insistons sur la volonté de commencer par réformer sa propre organisation avant de réclamer des moyens supplémentaires qui ne feraient qu'alourdir la structure, et à terme l'étoufferait. A défaut, nous courrons vers une inflation de moyens ingérables et de coûts bientôt insupportables sans avoir réfléchi aux causes. Le concept de « l'ensemble autonome » avec son exigence de fonctionnement centré sur l'harmonie tend à résoudre ce problème.

L'ensemble autonome, centre homogène d'harmonie collective

Ce concept peut se définir comme un espace d'autonomie qui a pour objet d'optimiser sa potentialité en interne en harmonie, hors des systèmes de mesure classiques. L'ensemble autonome est l'individu, la famille, l'association, l'entreprise, le parti politique, le pays... s'il est conçu et accepté comme homogène. En cela, il représente plus une fonction qu'une structure. Cet ensemble autonome est par essence complexe.

Pour simplifier il est constitué de trois composantes : l'inconscient dans lequel nous interdisons de pénétrer si tant est que l'on en soit capable, le « conscient non organisé » qui dépend de la prise de conscience intime et le « conscient organisé » qui passe à travers le langage. La qualité et l'authenticité de ce dernier domaine est affaire de sensibilité, d'érudition, de culture et d'esprit de synthèse. Il reste cependant intérieur et ne peut s'ouvrir à l'extérieur tel quel. C'est l'aspect normatif qui permet le contact et conditionne la qualité d'échange. Il convient de signaler que la norme est un code accepté par les seules parties intéressées. Du simple contact charnel, elle peut devenir très sophistiquée et de là dépend la qualité de transmission. Ramenée au niveau qui nous occupe, la liaison avec toutes les composantes de son environnement partenaire se fait selon la procédure contractuelle de délégation (mission, moyens, contrôle et sanction).

Par exemple dans cet esprit, un chef d'entreprise* prend deux attitudes qu'il doit gérer concomitamment dans son entreprise. En interne, son rôle consiste à être disponible pour avoir une vision globale du bien-être de tous ses éléments. Des logiciels de cohérence interne l'aident dans cette mission et l'alertent en cas de dysfonctionnements.

** voir à ce sujet le remarquable ouvrage débordant d'humour de K.Blanchard et S. Johnson : le Manager minute (Editions France-Amérique)*

Pour assurer sereinement, il ne doit pas être surchargé de dossiers, car il fait confiance a priori aux collaborateurs qu'il a choisis pour des missions qu'il a déléguées de manière précise par contrat.

Au niveau supérieur qui englobe toutes les entités partenariales, il assure par ailleurs un contrôle et des incitations grâce au « Moniteur ». Ce logiciel que j'avais mis au point sera décrit ultérieurement de manière plus détaillée.

Il enregistre les comptes de résultat des divers ensembles autonomes qui dépendent de lui pour la partie dont ils sont solidaires. Par des interventions responsabilisées car comptabilisées du responsable, il intervient indirectement par incitations (primes de juste-à-temps, subventions pour réparations de sinistres..) qui entraînent l'adhésion, ou par pénalités (indemnités de retard, frais de stockage pour livraison en avance, frais financiers ou commerciaux..) qui réparent les injustices. L'originalité de ce concept réside dans la transparence des décisions qui est assurée par le truchement de la comptabilité analytique.

Tous les comptes délégués étant consolidés avec celui du moniteur, la rigueur comptable est préservée.

Au sein d'un « ensemble autonome », préserver la liberté et l'intégrité de chacun est essentielle pour obtenir son adhésion et le faire participer sur un terme donné. La négociation est le fer de lance de toute action et la « vraie délégation », le moyen d'y arriver.

- L'objectif à rechercher dans une relation de management doit consister à mesurer la valeur ajoutée que va apporter un collaborateur pour un projet, et non sa valeur intrinsèque par ailleurs impossible à évaluer : procéder ainsi préserve la dignité. Or ce n'est pas ce qui se passe, l'individu étant toujours mis globalement en cause et « en jugement » par le pouvoir. À l'intérieur d'un « ensemble autonome », il n'y a pas de dimension morale, toute transmission est neutre, garantie de l'automaticité des processus. Il s'agit ici du concept « salarié ».

- Par contre, recruter un collaborateur est œuvre d'investissement et l'amener au sein de « l'ensemble autonome » requiert d'en évaluer sa potentialité et d'en prendre le risque : on retrouve ici le concept « main-d'œuvre ».

C'est la responsabilité de la Direction des Ressources Humaines (la bien nommée) que d'en assumer comptablement les conséquences et là se trouve une nouveauté car il importe que tout collaborateur soit

responsabilisé, à l'image des industriels et des commerciaux. Un salarié ne doit donc pas être recruté pour un poste mais pour ce qu'il est en tant que tel censé apporter dans le projet d'entreprise, "le fonds".

En résumé, on engage un potentiel et on gère un salarié.

La structure n'est là que pour gérer l'existant. D'après ce qui a été dit précédemment, elle ne peut raisonnablement innover : elle est par essence auto conservatrice car elle n'a aucun intérêt à bouger par elle-même. Si elle est tentée d'évoluer, c'est pour mieux agrandir son territoire. C'est pourquoi, à côté de cette organisation de gestion courante dont l'utilité est indispensable pour durer, il importe de placer des « missions » coordonnées pour la faire évoluer et progresser.

C'est le domaine des experts et spécialistes de la veille économique et technologique. Leur statut, dûment officialisé et précisé pour un temps, serait intégré aux différents niveaux de la hiérarchie, avec mandat de faire appliquer les décisions prises en accord avec l'échelon immédiatement supérieur, en phase avec la mission ainsi déléguée. En effet, l'organisation actuelle qui met la créativité sous la seule décision gestionnaire comptable ne peut que favoriser la seule réduction des coûts matériels et humains et limiter l'investissement immatériel, pourtant fondamental mais sensé « être insaisissable ». Créativité et gestion ne peuvent coexister sous la même autorité. Actuellement, cette catégorie d'essence innovante est placée sous la dépendance étroite du management et donc est étouffée dans ses aspirations de changement radical.

Le film Metropolis de Fritz Lang date de 1927. Déjà à cette date, se posait le dilemme de l'affrontement ou de l'harmonie entre collectif et individuel, et pour reprendre ses termes à la lettre, « entre le cerveau et la main ». A quelque niveau de l'ensemble que l'on se place, ce problème est récurrent. Fritz Lang faisait intervenir un « médiateur, le cœur ». Aujourd'hui ce débat qui est interne à toutes sociétés est dépassé tant les cultures diverses et souvent conflictuelles s'interpénètrent et s'opposent de plus en plus violemment. Désormais c'est à un autre paradigme que nous sommes confrontés : la responsabilité individuelle face à une conscience collective, ce qui se traduit par une approche quantique des organisations.

La structure qui est notre référence quotidienne et que l'on peut localiser et appréhender disparaît au profit de la fonction qui elle seule va fédérer dans l'immatériel.

En résumé, il faut faire coexister, en harmonie ces deux aspects : un projet global de développement par essence immatériel et une hiérarchie soumise aux contingences matérielles organisationnelles, de pouvoir et d'appropriation. Les rapports de sujétion doivent se régler dans une chaîne hiérarchique explicite.

La fonction managériale dont la tâche est de conduire difficilement au coup par coup une collectivité d'individualités qui ont leurs propres motivations et aspirations ne peut se gérer dans la transparence. Il n'en est pas de même pour le projet, car ce dernier indique de manière impérative la priorité de « l'ensemble autonome » auquel tous doivent collaborer sans état d'âme. Le « Grenelle de l'Environnement » est à cet égard une bonne démarche d'ensemble autonome et pourrait servir d'exemple. Il lui manquera cependant, pour réussir, le maillage intégré des échelons intermédiaires d'expertise, propre à lui fournir les moyens nécessaires et la volonté d'aboutir. Sera surtout nécessaire l'adhésion à un nouveau paradigme : la primauté dans le temps du projet sur les contraintes conjoncturelles et les groupes de pression.

UNE VÉRITABLE RECONVERSION DES COMPORTEMENTS

Constat du manque de culture économique du Français.

L'entreprise privée est la seule à ce jour à avoir prouvé sa capacité à dégager de la valeur ajoutée. Certes elle a également des faiblesses que nous relèverons en toute objectivité dans ce chapitre, mais il est intéressant de brosser également ses forces et son modèle d'efficience depuis la nuit des temps jusqu'à ces dernières périodes, dans un monde aussi perturbé que le nôtre. Nous sommes contraints de suivre cette tendance d'effort permanent demandé aux collaborateurs, quoi qu'en disent certains irresponsables, car c'est là question de survie vu la concurrence ambiante mondiale et la course effrénée aux résultats. Rester « purs et innocents » dans notre coin, et c'est la mort assurée, et de nous et de la culture de société dont nous nous prévalons. Nous adapter sans perdre « notre âme », voilà le défi qu'il convient de relever, et c'est à mon avis possible en changeant fondamentalement les rapports de sujétion.

Plus que la grosse entreprise, qui a perdu beaucoup de son authenticité d'origine, nous retiendrons comme modèle descriptif la PME qui regroupe dans une seule main détention du capital, pouvoir de décision et mise en œuvre de moyens.

Le Français, dit-on à juste raison, manque de culture économique : la preuve en est que l'on réclame aujourd'hui, à tort ou à raison, un enseignement de ce type jusque dans les lycées et collèges. Mais ce dont il s'agit réellement dans les intentions des divers prescripteurs, c'est d'un programme de macro-économie, sur les grands équilibres, dispensé par des enseignants qui n'ont jamais mis les pieds dans les entreprises ! Or la culture économique commence par l'économie de base, celle de l'entreprise, celle du budget familial, celle du futur quotidien des enfants. C'est d'abord la culture du bon sens et du pragmatisme qu'il faut développer, non une théorie dogmatique, fragile et variable selon les circonstances et les idéologies et qui dépasse d'entrée l'entendement vu leur complexité. En donnant tant d'importance à la macro-économie, on incite de cette manière tout un chacun à se satisfaire de cette formation théorique. Assortie de commentaires médiatiques plus ou moins

pertinents, elle donne droit semble-t-il d'intervenir sans complexe dans un débat autrement difficile dont on ne sent pas solidaire bien qu'impliqué. Dans le même temps, concernant l'économie de tous les jours et la gestion du bon sens, on observe que les commissions de désendettement foisonnent. Le pire, c'est que l'on ne se pose aucune question sur la raison d'un tel débordement. On tente de réparer au "coup par coût"...

Il est certain que l'Economie ne fait aucun effort pour se rendre attrayante. A l'instar de nombreux secteurs professionnels, elle garde un langage abscons et dévoile avec difficulté ses mécanismes, ce qui entretient la suspicion de l'homme de la rue. Il est donc important que cette discipline entre de plain-pied dans la vie quotidienne des citoyens à travers la maîtrise de leurs budgets familiaux. C'est d'abord à cette formation de bon sens qu'il faut s'attacher. Démystifiée, il ne sera plus difficile alors d'aborder en confiance la micro-économie des entreprises, la macro-économie des états. Cette discipline ne fera plus peur car on prendra conscience qu'elle fait partie intime de notre quotidien.

C'est dans la pratique que se développe la culture : plus que d'érudition, nous avons besoin d'intelligence, celle de nos anciens. Une interconnexion naturelle entre l'acquisition des savoirs et celle de la pratique est donc essentielle. Le domaine de la recherche est de plus en plus impliqué dans cette dynamique, mais il y a moins de quarante ans, c'était encore deux mondes qui s'ignoraient. Désormais, et c'est heureux, les cadres du privé et les techniciens ont de plus en plus des activités d'enseignement annexes grâce aux entretiens de préparation aux concours, l'enseignement en IUT et dans les lycées techniques, à l'instar de l'organisation des Compagnons du Devoir.

Les élèves et les étudiants ont régulièrement l'occasion de côtoyer le monde du travail au travers de stages, de visites d'usines et de rencontres « connaissance des métiers » organisées par des associations. Par contre, il est navrant de constater le déficit d'ouverture de nombre d'instances rectores et de représentants du corps enseignant qui répugnent encore à regarder l'entreprise à égalité comme un partenaire. Comment ose-t-on à ce jour enseigner la vie économique sans en connaître à la base la quotidienneté ?

Et que dire du monde politique qui reste, malgré des progrès spectaculaires ces dernières années, dans sa grande majorité issu du service public. Le statut qui les protège en cas de revers électoraux y est pour beaucoup. Quant à réclamer l'égalité de traitement pour tous, on pourrait avec profit jeter un œil sur ce paradoxe.

Rigidité des organisations internes et des modes de management.

L'entreprise est aujourd'hui considérée comme un ensemble qui n'a à l'intérieur que des charges et qui ne trouve son salut qu'à l'extérieur, auprès des clients qui « consentent » à leur acheter des produits qu'elle a fabriqués. Ces produits sont conçus selon la structure interne de l'entreprise et le besoin du client n'est perçu que comme une façon de vendre. On est prêt à s'adapter à la demande immédiate, non à la privilégier in fine dans une optique de fidélisation, même si les fonctions marketing et qualité sont un beau contrepoids.

Nota bene : au cours de cette partie, il sera fait allusion à des techniques dont les références sont indiquées page 90 et regroupées dans le site et dans les ouvrages déjà mentionnés page 14.

Étudions ces deux aspects : la vente et la fabrication.

De par sa structure souvent rigide, l'adaptation au besoin du client est difficile. D'abord, qu'est-ce que le besoin du client ? La Société de consommation, dans laquelle nous baignons, nous a habitués à ne voir dans l'autre qu'une occasion de vendre et de réaliser un bénéfice qui sera capté au détriment des autres : en somme, le principe des vases communicants. La publicité si coûteuse dans le prix de revient et les opérations de promotion en sont des exemples parlants. Putôt que de l'informer et de le fidéliser afin qu'il prenne une décision d'achat raisonnable, il convient d'attirer le client, de le « piéger ». Cette vision des choses nous conduit à ne considérer que des effets d'aubaine, une vue à court terme du besoin. Cette course effrénée au désir instantané du client conduit à une désorganisation interne de l'entreprise, chacun des services étant amené à poursuivre ses propres objectifs, aux dépens des autres. Cette attitude a bien sûr des répercussions néfastes au plan de la Société. La comptabilité analytique actuelle ⁽¹⁾ sur laquelle nous reviendrons plus loin, tant est importante cette technique de mesure interne des performances, organise en ce moment l'entreprise en îlots de pouvoir, en centres de profits, en autant d'occasions de dispersion, de luttes intestines, de pertes d'identité et d'objectifs globaux. Ce manque de cohérence institutionnalisée, c'est ce qui mine sa rentabilité.

Le besoin du client, s'il est réfléchi en haut lieu et dans les services de recherche et développement et un peu au plan marketing, n'est pas du tout appréhendé comme une constante aux niveaux opérationnels. Une transparence est ici indispensable si l'on veut que toute l'entreprise fonctionne en cohérence et en

synergie. Les mouvements de grèves « pour avertissement » sont, par exemple, bien révélateurs de cette schizophrénie qui habite les diverses

composantes de l'entreprise. Le client nous fait vivre, certes et il n'y a que lui pour cela, mais c'est en interne que l'on doit choisir la cible qui doit constituer sa potentialité, ce que j'appelle le « fonds »⁽²⁾, ce pourquoi l'entreprise est faite. Dès que l'on s'écarte de lui, l'entreprise est déjà moribonde. Si d'aventure on entend changer ce « fonds » pour évoluer, une restructuration fondamentale doit être envisagée, car il s'agit de facto d'une autre entreprise.

Dans le domaine public, il en est de même : les outils de mesure sont obsolètes et parfois pervers :

- La comptabilité nationale n'a pas ou très peu évolué depuis l'après-guerre, soit plus d'un demi-siècle ! Privilégiant les petits potentats et leur système personnel d'évaluation et de notation, il n'est pas surprenant, en dépit de la valeur individuelle des femmes et des hommes qui y participent, que le système prenne le pas sur l'initiative personnelle.
- La politique budgétaire des administrations est vécue par les gestionnaires de manière annuelle. Ce travers est également celui des entreprises privées qui occulte partiellement la vision de long terme en raisonnant par budgets annuels et en réalisations analytiques mensuelles. Une gestion au cumul serait une solution.
- Les Produits National et Intérieur Bruts (PNB et PIB) sont une invention de l'après-guerre et chacun des « spécialistes médiatiques et politiques » s'y réfère en permanence pour justifier sa théorie. Or cette mesure est maintenant nettement insuffisante, voire souvent fausse dans sa représentation. Mesurer un bloc n'a jamais donné des indications utiles sur sa composition.
- L'exemple du récent « dossier médical personnel », refusé par la Cour des comptes le 4 février 2009, au nom d'une pseudo liberté individuelle et d'une confidentialité désormais dépassée par les faits est significatif de la réticence vis-à-vis d'une informatisation inéluctable. Ce qu'on plébiscite pour le collectif au nom de la réduction des coûts est refusé pour améliorer l'état de santé des individus. Accepté et généralisé via la carte vitale pour les paiements et remboursements médicaux et paramédicaux, on retarde une occasion capitale, celle de rationaliser le système de santé individuelle au bénéfice du patient.
- Les logiciels implantés ou à implanter n'ont certes pas mis la priorité sur la nécessaire sécurisation des échanges informatisés et leurs possibilités de confidentialité. Mais revenons à l'origine du besoin : chaque personne a au plan de la santé un désir légitime de préserver avant tout la valeur et c'est bien le rôle premier pour la Société que d'y tendre. Quant aux coûts inhérents, on ne soigne pas

une statistique ! Regrouper l'histoire individuelle d'un patient pour que l'homme de l'art en ait une vision globale et synthétique devrait être prioritaire sur toute autre forme de considération, la confidentialité devant être acquise à 99% par des moyens techniques, le 1% restant devant être résolu par dissuasion et réparé a posteriori.

Cette maladie de la Société qui consiste à suspecter, contrôler (?) avant de faire est dramatique. D'abord, les excès que nous constatons tous les jours, la fraude par exemple, ne sont pas dus aux systèmes mis en place (il y en a de mauvais, mais les audits de procédures sont là pour y veiller) mais au manque de contrôle a posteriori et de sanctions adaptées. En résumé, pour faire court, il faut entreprendre intelligemment avant et contrôler après.

Pour en terminer avec les contraintes extérieures, il convient de souligner le danger majeur qui guette nos organisations et nos entreprises en particulier : le capital dépersonnalisé et non transparent. Que l'on le veuille ou non, tout part de ce potentiel qui lance une collectivité vers une dynamique : un capital dispersé pénalise grandement l'efficacité de son point d'appui. Un capital dont on ne connaît ni sa composition ni son origine handicape grandement sa finalité. S'il y a un point sur laquelle la Société doit veiller pour qu'en interne tout puisse partir du bon pied, c'est de cela qu'il s'agit. C'est là un préalable à tout projet, en premier lieu la transparence.

Remise en cause des outils de mesure interne de l'entreprise.

En ce qui concerne l'élaboration d'un produit ou d'un service, il y a aujourd'hui un grave dysfonctionnement dans la mesure. La comptabilité analytique, système de mesure interne de référence, ne porte vraiment attention que sur les coûts. Les stocks ne sont pas en réalité des valeurs. Dans "les centres de coûts", la main d'œuvre en particulier n'est-elle pas au sens exact, une « charge d'exploitation », expression que l'on utilise quotidiennement sans sourciller ? Dès que l'on reste dans cette logique, les tendances à la délocalisation ne sont pas loin et c'est alors la course au coût minimal pour vendre au meilleur prix. Cette spirale inversée est caractéristique en interne d'une déflation permanente en local que nos économistes redoutent tant au plan national !

Invertissons la logique et nous verrons enfin des lueurs d'espérance. « A l'intérieur, il y a les richesses, à l'extérieur, il n'y a que des coûts ». C'est là où la mesure interne, la comptabilité analytique, est capitale. Cette technique n'a pas été remise en cause dans son principe et ses applications depuis son origine. Seuls des aménagements, des reclassements ont donné l'illusion d'une évolution positive. Elle reste jusqu'à ce jour une machine à consolider les territoires. De ce qui a été décrit en détail dans mes précédents ouvrages, retenons quelques points particulièrement.

Sans prétendre à l'exhaustivité, car il s'agirait alors de généraliser la démarche, donnons deux exemples qui ont été déjà rapidement évoqués.

La main d'œuvre ⁽³⁾ est la seule vraie richesse de l'entreprise car perfectible et adaptable. Au plan sémantique, il ne faut pas confondre « main-d'œuvre fonction » et « main-d'œuvre salariés » : on engage un potentiel et on gère un salarié, et c'est de la première acception dont nous parlons ici. En effet, la valeur « collaborateur recruté » est à mettre au crédit du compte d'exploitation. Amorti au même titre que les autres biens, ce poste serait alors recrédité notamment des dépenses de formation. L'autre partie « collaborateur utilisé » marquera les dépenses au débit comme c'est la règle classique. Lors de la rupture de contrat, un compte de résultats sera le reflet du bon ou mauvais investissement que la Direction des Ressources Humaines aura engagé.

Au lieu de la dévoyer dans des restructurations browniennes et des délocalisations souvent irréversibles, considérons la valeur « homme » comme un bien inaliénable, intégrée dans le « fonds » évoqué plus haut. Il s'agira alors d'un investissement au même titre et bien plus que les terrains, bâtiments, machines... Blasphème ? Je me souviens en 1967 avoir déjà lancé cette idée lors de mes cours : “comment ! vous osez comparer l'Homme à une machine ?”

Comme les biens matériels, la valeur “main-d'œuvre” est attachée au terrain car la délocalisation est pénalisante à terme pour cet « ensemble autonome ». Une politique de gestion du personnel est dans ce cas totalement à revoir, à intégrer de plain-pied dans la mesure officielle. Lorsque l'on embauche une personne, on recrute en fait une capacité d'innovation ou de décision : pour le reste, les robots et l'électronique sont là pour ça. Cette nouvelle façon d'organiser la gestion humaine aura ainsi l'avantage de redonner à l'individu toute sa dignité, au Service du Personnel d'assumer toutes ses responsabilités et ses initiatives. C'est donc à l'entreprise d'intégrer en prévisionnel, et enfin à sa juste place, cette main-d'œuvre qui est toute sa richesse et d'assumer le choix.

Au niveau de la fabrication, la Qualité Totale qui est un chemin vers l'excellence doit entrer en comptabilité analytique. Le coût d'un produit, tout au long de sa fabrication, est valorisé à son prix objectif s'il est conforme. S'il est déclassé, il a valeur nulle et rentre dans un compte de résultat pour cession.

À l'inverse, les stocks ⁽⁴⁾ sont aujourd'hui considérés comme des actifs. Or, tant qu'ils ne sont pas vendus, ils ne valent rien ! Pis, ils sont responsables de coûts induits, analogues à l'intérêt des dettes : coûts de stockage (bâtiments, éclairage, personnel, frais financiers...), gestion des invendus. Leur valeur est donc nulle, et même négative. Comme pour la main-d'œuvre et les déclassés, bien que pour des motifs différents – l'un concerne en effet la mise en lumière des valeurs, l'autre celle des incidents non désirés - un compte de résultat spécifique sera également installé. Avantage supplémentaire, les méthodes de retraits (FIFO, LIFO...) n'ont plus de sens car ils n'interviennent plus dans les coûts de fabrication. Les flux tendus, qui ont pour ambition de réduire au maximum les stocks et de raccourcir le délai fabrication vente, relèvent donc d'abord d'une affaire interne avant d'être imposés à l'extérieur. Nous reviendrons sur ce sujet en évoquant cette erreur de perspective et ses excès.

Ainsi cette méthode de présentation comptable sépare nettement l'objectif d'excellence recherché au plan global et la commercialisation des produits « résidus ». En effet, ce qui ne relève pas de la fabrication en « Qualité Totale » est sorti d'emblée des comptes de fabrication et ne pollue plus les comptes : prix moyens, et autres valorisations artificielles. La même démarche peut être entreprise pour les autres centres de responsabilité : commercial, finances ...⁽⁵⁾. Mais remarquons dès à présent que cette présentation influe sur l'organisation des services et la répartition des responsabilités. La fonction fait reconsidérer les structures.

Pour les lecteurs qui désireraient approfondir les mécanismes de cette nouvelle comptabilité analytique proposée, cette dernière est détaillée dans mes publications. Outre les exemples évoqués ci-dessus, en utilisant des techniques mathématiques matricielles et en valorisant les unités d'œuvre en dernier, on peut ainsi signaler l'inanité des méthodes de valorisation traditionnelles : coût standard, coût complet, coût marginal...

Autre point sur lequel il convient de s'arrêter dans cet inventaire sommaire des principaux errements : la culture du tueur. Dès les années 80, des stages que j'ai observés ont été organisés dans certaines entreprises pour endurcir les cadres, les « programmer » comme des

combattants : la prime au meilleur et la honte au perdant ... Le slogan « gagnant-gagnant », repris aujourd'hui dans les médias et les partis politiques, date de cette époque. Correct s'il est vu comme un contrat à long terme et une incitation à une saine émulation collective, il a été dévoyé comme un moyen pour chacun de gravir seul une marche et ce, aux dépens des autres. Cette course à « l'excellence », comme on disait, est pernicieuse tant qu'elle n'est pas perçue comme une avancée collective ⁽⁶⁾.

La vie de l'entreprise doit se vivre à l'intérieur, en cohésion et en harmonie ⁽⁷⁾. Le stress qui habite à l'heure actuelle tous les membres du personnel est dommageable et ne peut que s'amplifier... jusqu'à un point de rupture non contrôlable, car il s'auto entretient et a un effet inflationniste démentiel. Seuls les concurrents en profitent, aux dépens de la société intéressée ...

Pour vivre en harmonie, l'adhésion à l'objectif et la cohérence d'action sont indispensables. Le premier point doit être clairement explicité et partagé : la liberté individuelle étant à la base de cette dynamique, il importe que chacun puisse décider ce à quoi il veut et peut participer et qu'aucune pression ne puisse infléchir son choix, voire peser dessus. Par exemple, c'est l'intérêt à terme du chef d'entreprise, et aussi celui des cadres intermédiaires, de considérer que la liberté de travailler ou non le dimanche ne doit relever que de la seule volonté de celui qui assume et de sa motivation. C'est néanmoins le rôle du responsable de mettre en place des règles incitatives comptabilisées, ce qui est également la vocation du moniteur. La cohésion, valeur de long terme, est à ce prix face aux exigences versatiles du moment.

En parallèle à une liberté individuelle d'adhésion, il convient d'assurer une cohérence d'action pour motif d'efficacité. A ce titre, l'unicité de commandement ⁽⁸⁾ est impérative au niveau d'action considéré. Au sommet, le chef d'entreprise doit saisir tous les paramètres propres à atteindre les objectifs du « fonds » pour lequel il a été mandaté. Aux échelons de commandement intermédiaire, jusqu'à l'exécution de base, les responsables ont la seule charge de réaliser in situ les objectifs de leur niveau bien qu'ils soient des agents à part entière de la réussite du projet global. La transparence n'est donc nécessaire que pour satisfaire les impératifs du poste : au-delà, elle perturbe et ce bruit de fond ne fait que perdre de vue son objectif essentiel, « la curiosité étant un vilain défaut ». Ceci ne vaut, rappelons-le que pour l'action.

Cette unité de commandement nécessite des courroies de transmission de pouvoirs. Les problèmes auxquels le responsable est confronté en

permanence ne peuvent être de la responsabilité et de la compétence d'un seul. C'est pourquoi il est nécessaire de procéder à une véritable délégation ⁽⁹⁾, s'appuyant sur une définition claire et chiffrée de la responsabilité transmise, sur une autonomie de moyens adéquate pour y parvenir, et sur un contrôle réel et sanctionné (au sens étymologique) de la tâche ainsi réalisée. Or nous assistons souvent à une sorte de parodie piège de la délégation : objectifs mal définis, des moyens non adaptés, aucune réception formalisée. Même si l'exercice de délégation est souvent difficile, il est néanmoins certain que le flou renforce le dominant et ne l'incite pas à risquer. Si cette pratique plus contractualisée est choisie, c'est donc au plus haut niveau de responsabilité que doit se décider la mise en place systématique de cette procédure formalisée.

Enfin, l'organisation de l'entreprise, en raison peut-être de la dilution des pouvoirs, est centrée sur la prédominance du « manager ». Si, in fine, il a la responsabilité de la décision, il en abuse souvent au point d'écarter sans précaution les fonctions d'expertise et les avis de spécialistes, grâce à son pouvoir régalien sur sa délégation et sa culture d'efficacité. Une nouvelle répartition ⁽¹⁰⁾ des tâches et responsabilités entre ces deux domaines vitaux doit donc être élaborée pour que l'ensemble fonctionne correctement.

Expert et manager ont des démarches différentes et peuvent entrer en conflit sur le choix et sur l'opportunité. La décision doit toujours revenir à l'opérationnel car il est seul responsable des conséquences. Mais généraliser cette procédure limite le pouvoir d'innovation de l'ensemble. En effet le manager reçoit par délégation une mission de son supérieur et ne doit rendre des comptes qu'à lui. Ma proposition est la suivante : auprès de chaque manager devrait se trouver une fonction d'expertise qui le conseille. La décision étant prise, l'expert a le pouvoir de veiller à son application et doit en rendre compte au manager de son niveau et s'aider, pour le contrôle du bon déroulement, de sa branche d'expertise. La chaîne hiérarchique est ainsi maintenue ce qui est indispensable, mais la fonction « innovation » préservée grâce à ce maillage d'expertise.

Pour satisfaire à ces impératifs de fonctionnement sectoriel ciblé, un système d'information ⁽¹¹⁾ élaboré, utilisant toutes les nouvelles techniques mathématiques et humaines doit d'abord être mis en place. Les restitutions doivent être synthétiques et réactives pour pouvoir être appréhendées à l'unisson et rapidement par les responsables concernés : ciblées, elles doivent répondre à la question posée. Elles doivent être aussi disponibles à la demande pour l'analyse de points particuliers. L'automatisme des processus doit être maximum afin d'éviter une intervention humaine, source d'erreurs potentielles ou de déviations

possibles. Cette automaticité, requise pour des raisons de rigueur et de cohérence d'ensemble, doit être contrôlée ⁽¹²⁾ par des organismes indépendants quant à la régularité des processus. Le temps réel est désormais une ardente obligation et un impératif de tout instant.

En effet, l'Homme ne doit intervenir dans un Système d'Information complet que pour les trois motifs suivants, deux raisons objectives et une subjective :

- coûts prohibitifs qui interdisent à la logique générale de s'appliquer encore,
- impossibilités techniques du moment:
on isole des poches de non qualité aux fins de les résorber au fur et à mesure des progrès,
- prises de décision personnelle que le responsable assumera car elles seront totalement identifiées et enregistrées en comptabilité analytique (audit en temps réel).

La raison pour laquelle l'humain ne doit pas intervenir dans le fonctionnement courant d'un bon Système d'Information interne ne relève pas d'un mépris pour ses capacités. Sa valeur se situe en dehors de ce dernier, non à l'intérieur car il y introduirait nécessairement des biais, des erreurs et sa subjectivité : or un bon système d'information est neutre par essence.

Cioran a écrit que « *en elle-même toute idée est neutre, ou devrait l'être ; mais l'Homme l'âme, y projette ses flammes et ses démences ; impure, transformation en croyance, elle s'insère dans le temps, prend figure d'événement : le passage de la logique à l'épilepsie est consommé. Ainsi naissent les idéologies, les doctrines et les farces sanglantes.* »

(E.M. CIORAN, *Précis de décomposition*)

C'est la noblesse de l'Homme d'être extérieur au modèle automatique. Ainsi il garde une distanciation par rapport aux anomalies détectées par un système d'information qui doit travailler en totale cohérence interne. D'exécutant, il devient acteur responsable. Lors d'une alerte, il donne alors toute sa valeur – unique et indispensable - qui est d'exercer un jugement et d'assumer une décision qu'il aura prise en responsabilité. Non impliqué dans la mesure, il n'a aucun intérêt à la travestir.

Actuellement, les modèles informatiques, la recherche opérationnelle aidant, ont tendance à être des aides surnoises à la prise de décision qui prennent souvent le pas sur le libre arbitre, ce qui est par essence

l'apanage humain. Combien de fois, l'Homme se sent pris dans un engrenage technocratique, qui n'est qu'un clone de l'automate, froid et irresponsable. Englué dans un fatras de modèles qui coexistent en s'ignorant sinon en concurrence, on en arrive par lassitude à laisser pratiquement la machine décider de notre sort. Il faut au contraire sortir tous les aspects humains des modèles automatiques et laisser la machine seule en face de travaux qui ne requièrent pas de décision. **Le choix, responsabilité humaine par excellence, sera donc de nature intuitive et raisonnée, non chiffré mais assumé.**

L'analogie de fonctionnement entre le corps humain et l'entreprise ne manque pas d'intérêt ⁽¹³⁾. Avec toutes les précautions dues à cette forme de présentation pédagogique, nous y ferons souvent allusion dans la troisième partie. Toute action collective implique en effet une saine répartition des tâches en toute harmonie, et tout corps vivant les gère de même. À partir de ce constat, la mesure de l'intangible, actuellement absente des dossiers et des procédures, est à envisager et à intégrer dans les systèmes d'information.

Nous sommes dans un monde où toute critique est considérée comme une agression. S'attaquer dans la vie courante à une opinion, c'est s'en prendre à l'être. Or relever les défauts d'une organisation n'a jamais voulu impliquer sa destruction. Comme pour l'éducation, c'est au contraire un "acte d'amour et de considération" que de la faire progresser en exerçant le sens critique. En dépit de tous ces vices de fonctionnement relevés et de tous ses défauts d'application, l'entreprise reste la seule référence d'organisation sociale stable et cohérente car elle trouve sa cohésion dans un "contrat équitable". Si nous pensons que notre Société civile et ses institutions sont mieux lotie, c'est que nous n'avons pas pris encore conscience de l'inégalité et de l'inhumanité croissante qui s'annoncent.

Ecologie raisonnée et promotion de l'immatériel, même combat !

Si l'on y réfléchit bien, l'association entre écologie et promotion de l'immatériel est naturelle. Seule l'utilisation des biens matériels et ses conséquences induisent une pollution potentielle que l'on est amené à réduire, surtout dans cette période mondialisée. Au contraire, la mise en perspective systématique de nos propositions peut réconcilier l'économie et le bien collectif qui deviennent ainsi partenaires et non ennemis.

L'économie traditionnelle sur laquelle nos comportements sont calqués est par essence matérialiste. Nos mesures, comptabilités en tête, et toutes les propositions de réorganisation touchent aux biens matériels et à leur utilisation. De par les progrès sociaux, nous sommes désormais confrontés à une prédominance des impacts humains sur l'économie. Or ces derniers ne sont pas intégrés dans la mesure qui est déterminante dans les décisions. La gestion de la main-d'œuvre est un bon exemple de ce qui reste à l'écart des mesures comptables. Considérée comme un coût inéluctable qui « plombe » la rentabilité, les conséquences s'ensuivent. Or l'Homme et son génie est la seule richesse véritable de l'entreprise car elle est vivante, adaptable et génératrice de progrès : le capital et les investissements matériels sont des préalables mais conceptuellement statiques. Il importe donc d'intégrer dans la comptabilité analytique, celle qui concerne la vie de l'entreprise, la main-d'œuvre comme une valeur à placer au crédit tout en maintenant au débit le coût de la gestion des salariés.

D'autres secteurs de la vie d'entreprise sont tout autant concernés. C'est donc une révolution complète de la comptabilité analytique qui est d'actualité.

NB chaque indice renvoie aux documents de base (livres et site) cités dans l'introduction.

- (1) la mesure : le diagnostic vrai et la comptabilité analytique*
- (2) le « fonds »*
- (3) l'investissement humain et sa mesure*
- (4) les stocks*
- (5) annexes*
- (6) le concept de l'ensemble autonome*
- (7) l'harmonie*
- (8) le moniteur*
- (9) la délégation*
- (10) le manager et l'expert*
- (11) le système d'Information*
- (12) l'audit et la traçabilité*
- (13) analogie de fonctionnement entre l'entreprise et le corps humain*

DES OUTILS REMARQUABLES ONT ÉTÉ MIS EN PLACE DEPUIS PLUS DE VINGT ANS, MAIS SE SONT DÉVELOPPÉS DE MANIÈRE ANARCHIQUE.

Ces vingt dernières années ont connu une quasi révolution dans les technologies de l'immatériel. Dans l'industrie, on a vu apparaître des robots de plus en plus sophistiqués et la rationalisation du travail a été grandement améliorée au bénéfice de la rentabilité sans oublier toutefois l'amélioration des conditions matérielles. Mais le changement le plus spectaculaire et le plus dérangeant concerne les systèmes d'information. De l'échange de données informatisé normalisé et apte à remplacer avantageusement nos vieux téléfax, à Internet, cette encyclopédie dynamique et universelle, tout a été bouleversé de fond en comble.

En regard des techniques de plus en plus élaborées de communication, on assiste aujourd'hui à une schizophrénie incroyable dans nos sociétés :

- dans la vie courante, l'individu fait une confiance absolue dans des techniques qu'il ne maîtrise pas. A partir de ce nouveau pouvoir sur les choses, il a la possibilité désormais, en toute impunité ou presque, de faire n'importe quoi – et n'importe comment - en tapant sur son clavier. Avec Internet, on a fabriqué les tuyaux sans se soucier de ce qui allait passer à travers : la boîte de Pandore est désormais ouverte...
- vis-à-vis des organisations humaines, il n'en est pas de même. La défiance est généralisée et même institutionnalisée : surveillance, caméras... Pour ne pas avoir le cran de s'opposer à une démagogie pseudo humaniste, et de s'attaquer fermement aux abus et à leurs auteurs, on installe des portiques dans les écoles pour une fouille généralisée ! Là où on n'ose pas régler les problèmes de personnes, on s'attaque à tous.

Dans ce domaine stratégique nouveau donc mal maîtrisé dès le départ, les techniques ont précédé une saine culture de l'information qui aurait pu être au service de l'Homme, à défaut de l'être pour seulement certains en quête de manipulation. Elles se sont nourries de cette absence en générant des coûts inutiles tout en ne résolvant pas pour autant le problème posé.

Pour gérer en toute « sécurité » les accidents dans les ascenseurs de grands ensembles, il a été si facile de « renforcer les normalisations » et de les généraliser à tous les immeubles, petits ou grands, privés ou ouverts au public, plutôt que de régler le problème de sécurité de manière ciblée. Tout cela, outre les coûts que cela génère, développe une atmosphère de dépendance, d'esclavagisme intellectuel qui exacerbe le climat social, sans préjuger des conséquences.

Les nouvelles technologies ont désormais la capacité de ne plus traiter les problèmes en termes de masse, mais de manière individualisée. Cette opportunité fait peur aux responsables car on n'a plus l'impression de « maîtriser » les processus, la Société, les hommes. Le respect de la liberté individuelle est un préalable à toute innovation, alibi pour ne rien changer. Or l'évolution du monde nous force à nous remettre en cause et à faire avec plutôt que de se crisper sur un acquis depuis longtemps illusoire. Le principe de dissuasion muscle allié à la sanction modulée a posteriori est plus efficace que le système actuel de prévention dans un flou de repression. Ce dernier, loin de protéger le collectif, insupporte l'individu.

Deux dérives se sont fait jour suite à l'explosion de ces technologies révolutionnaires : l'une concerne le principe de précaution, l'autre la pression inadmissible du collectif sur l'intime de la personne humaine. A une époque où on aurait pu penser que ces progrès manifestes épanouiraient l'individu, il semble que la négation de la responsabilité individuelle et l'évolution du droit qui la renforce soit à l'origine de tous ces problèmes.

Durant les années 80, dans une atmosphère de recherche de rentabilité, une remise en cause profonde des méthodes de management a été entreprise dans le secteur économique. De nouveaux concepts ont vu le jour et ont contribué à changer les mentalités dans des industries alors traditionnelles. Dans les secteurs spécialisés, tous ces efforts et les innovations qui les ont accompagnés ont créé, une dynamique spectaculaire. On retrouve, aujourd'hui encore dans le langage courant, les expressions utilisées alors dans une acceptation cohérente : l'EDI (Echange de Données Informatiques) qui a débouché dans le domaine public sur l'Internet, le Juste-à-Temps et les flux tendus, la qualité totale, la transparence et la traçabilité, le partenariat.

On avait alors commencé à investir dans l'immatériel et des résultats positifs se laissaient entrevoir, en bouleversant les habitudes et les scléroses. Mais cette construction, encore fragile, demandait du temps, tant cet esprit remettait en cause des pouvoirs chèrement acquis, des territoires à défendre. Chacun aurait dû remettre en cause son

organisation au profit de l'ensemble du projet, ce qui devait dégager une valeur ajoutée importante, vu les nombreux dysfonctionnements en cause. Un retournement de la conjoncture a fait le lit de cet essai de reconquête des errements passés, ce qui confirme que le changement était fondé sur des éléments conjoncturels. Une pédagogie sur l'intérêt structurel de ces démarches de qualité et de non gaspillage aurait considérablement aidé à asseoir un nouveau mode de pensée, « une renaissance » qui aurait sans doute été profitable dans ces temps hautement perturbés et aurait connu une suite exemplaire aujourd'hui.

Dès 1993, ces priorités ont été brutalement battues en brèche. Les égoïsmes ont rapidement pris le pas sur le partenariat et la confiance entre les entreprises partenaires, impliquées dans un même projet. Dans l'optimisation du regroupement d'entreprises au service de la mise à disposition du produit final, la valeur ajoutée ainsi dégagée aurait dû profiter à tous les intervenants de la chaîne de son élaboration. Or les rouages des structures, particulièrement les grosses, ont dévoyé cette dynamique et les PME sous traitantes ont évidemment pâti du rapport de force commercial classique. De plus, cette tendance a favorisé la volonté de prédation sur l'effort de remise en cause personnelle car, comme on l'a vu plus haut dans les préalables de « l'ensemble autonome », la recherche du « gagnant-gagnant » est tout sauf naturelle, car elle relève du progrès culturel. Plutôt que de revoir au fond l'organisation interne des méthodes, il était plus facile d'envisager de régler son problème en absorbant d'autres structures. La « pêche au gros » est ouverte...

Dans cette troisième partie, nous projetons d'analyser les dérives apparues jusqu'à ce jour sur un certain nombre de grands projets innovants qui ne demandent qu'à être réactivés. A partir de ce constat, il m'a paru intéressant de reprendre les propositions faites en son temps dans le cadre de mon expérience professionnelle et de les adapter à notre époque.

L'émulation dans l'entreprise.

L'appel à la motivation, sentiment d'exister par rapport à sa tâche, est le pain quotidien des responsables dans l'entreprise. Celle-ci est le lieu du « travail ensemble » qui est à l'origine de la valeur ajoutée recherchée. C'est donc ici une ardente obligation « utilitaire ». L'émulation, goût de progresser voire de se dépasser, déborde du cadre strict des objectifs et des outils de la micro-économie : c'est affaire d'individu. Mais n'est-ce pas aussi pour l'entreprise une chance que de se saisir de cet objectif pour

faire progresser ses « salariés » afin que sa « main-d'œuvre » soit une richesse en soi. Associer des hommes et des femmes libres à un projet d'entreprise est peut-être l'occasion de concilier promotion humaine et objectifs. A défaut, les entreprises ne se réduiront bientôt plus qu'à des "entreprises individuelles".

Entreprendre n'est pas un long fleuve tranquille. C'est un milieu où chacun, au poste où il se trouve, se doit d'apporter sa valeur ajoutée à l'ensemble. Il est en effet faux et pernicieux de faire croire que l'entreprise a comme finalité d'être un « réservoir » de main-d'œuvre à occuper et à rémunérer dans un objectif de vocation sociale et citoyenne.

Seuls les individus ou leurs regroupements, syndicaux et associatifs, ont une dimension morale qui doit peser sur ces aspects, au sein des milieux où ils se trouvent impliqués. L'entreprise, rappelons-le est amoral et a vocation d'être un « ensemble autonome », avec une finalité unique - le profit - et un fonctionnement interne homogène. C'est une machine à créer de la richesse et c'est déjà beaucoup dans ces temps de disette : n'en demandons pas plus !

Aussi, en son sein, la motivation est une dynamique fondamentale d'activité positive et tout ce qui peut aider le salarié à adhérer est utile, voire essentiel. Le problème est dans l'excès d'émulation qui nie ou piétine la dimension morale de chacun et brime sa liberté d'être, ce qui à terme devient dommageable.

Dans les années 90, on a vu cette tendance s'amplifier, jusqu'au ridicule. Pesante pour tous en raison du stress actuellement institutionnalisé qui est à ce jour totalement insupportable, au point d'être prêt de l'explosion, elle fut particulièrement imposée aux cadres dans des « stages de survie » . Heureusement que les restrictions de budgets ont fait arrêter ces incongruités qui en arrivaient à toucher profondément à l'intégrité physique et morale des individus.

Cette « doctrine du tueur », dont nous avons parlé plus haut, n'est pas morte dans les faits. Le stress de la concurrence interne et de la performance mal évaluée atteint même le fondement des institutions. Le combat ainsi présenté est contre-productif et délétère. L'optimisation des rapports humains associés dans l'élaboration d'un projet réside dans la bonne utilisation des compétences de chacun à court terme et dans l'amélioration à plus longue échéance de la collaboration.

L'accroissement des préretraites est scandaleux, car outre son aspect immoral, il apporte un complément non négligeable à l'énorme culture du

gâchis dont on a peine à se sortir, surtout en période de crise. Profiter de l'expérience de chacun en tenant compte de son rythme propre est uniquement affaire d'organisation. Mais la paresse intellectuelle a prévalu sur ce point depuis les années 70 ! Que de jeunes pourraient profiter de tels appuis pour consolider leur avenir ! Le prétexte de réduction immédiate du coût de la main d'œuvre est erroné si on considère l'économie globale et si l'on envisage une redistribution équitable entre toutes les parties concernées pour dynamiser l'ensemble.

A ceux qui disent « il vaut mieux un (jeune) retraité qu'un (vieux) chômeur », on peut opposer qu'« il vaut mieux un individu actif qu'un salarié passif ». L'activité qui est le ressort de la vie d'homme ne se limite pas à un emploi salarié. Le récent développement des ONG - nouveau type d'entreprise - chez les jeunes montre le désir d'exister avant d'avoir : jouir mais non amasser. L'avenir ne semble pas être leur problème. Il serait intéressant à mon sens de réfléchir à la rétribution d'activité utile mais non exclusivement marchande. Le chômeur de longue durée n'existerait plus et chacun retrouverait sa dignité et son sentiment d'utilité.

Il me semble en conséquence urgent de revoir l'esprit d'une émulation interne saine et équilibrée à l'aune d'une révision drastique des organisations. Ces dernières ont beaucoup à progresser quant à leur état d'esprit et au souci de mesurer l'économie globale en leur sein.

La délégation et sa mesure.

Toute entreprise, toute collectivité même petite, est confrontée à la complexité qui l'entoure. Le responsable ne peut en effet tout maîtriser dans ses activités et il est contraint de déléguer certaines parties de son domaine de compétence. Faute de pouvoir tout optimiser seul, il y aura à coup sûr déperdition d'efficacité. Mais la collectivité n'est pas la somme des individus et là peut se substituer une autre forme d'optimisation qui renverse les canons actuels d'autorité : la prise en compte de la délégation comme outil stratégique en organisant en dynamique l'utilisation des compétences d'autrui. Du concerto à la symphonie, le rôle premier du manager est désormais d'assurer leur adéquation comme un chef d'orchestre et non comme un soliste.

En reprenant cette remarque et en la transposant dans le sujet qui nous occupe, on a la capacité d'identifier les domaines de responsabilités et les procédures et d'envisager de les maîtriser. Rappelons-le : « la puissance d'un ensemble est toujours supérieure à la somme des puissances des

sous-ensembles qui le composent » (théorème de Cantor). En d'autres termes, si l'on est parfaitement informé et disposant de toutes les compétences et de tous les moyens d'action nécessaires et ainsi être capable de tout diriger sans problème, ce serait l'idéal : nous sommes alors dans le cas d'un « ensemble autonome ». Sinon, on se trouve en procédure dégradée et l'on doit déléguer en autant de sous-ensembles que nécessaire, chacun d'entre eux constituant un « ensemble autonome » indépendant mais susceptible de partenariat. Cette logique est rigoureuse et souple par définition, car l'organisation est la conséquence d'un constat qui évolue constamment. Là intervient alors la nécessité d'une cohérence de chaîne rigoureuse, marquée par une procédure contractuelle adaptée.

Force est de constater que la délégation devient de plus en plus une nécessité de tous les jours : il est fini le temps où le patron pouvait tout englober, y compris le sort des gens qui dépendaient de lui. S'il en conserve l'illusion, il va à la catastrophe. Ce qui est dramatique, c'est que les procédures de délégation n'ont pas suivi cette évolution et accompli leur révolution.

La délégation est une affaire de procédures. Son but est d'organiser un dialogue équilibré entre deux personnes de statut et de culture différents, situées dans des rapports de sujétion en vue de partager une tâche. Ce n'est rien d'autre que cette réussite, si on peut y parvenir, qui va conditionner l'harmonie dans la Société, chacun y trouvant une équité rassurante. Cette démarche pragmatique demande une analyse précise et rigoureuse qui débouchera sur des propositions étayées. Elle est évoquée dans mes ouvrages qui reprenaient des propositions pratiques intéressantes, notamment celles de Philippe Vincke (*L'aide multicritère à la décision*, aux Editions Ellipses de l'Université de Bruxelles) et d'Alain Schärli (*Décider sur plusieurs critères*, aux Presses polytechniques et universitaires romandes).

Il faut bien avoir conscience que cette partie de l'activité humaine est primordiale et conditionne tous les compartiments de la vie personnelle et sociétale. Elle constitue de loin la part la plus importante des informations et déborde largement des données dites objectives : or, les comptabilités jouent presque exclusivement ce rôle de juge dans la sanction et on ne peut qu'en déplorer la pauvreté. C'est donc sur ces outils néanmoins incontournables car par essence rigoureux, qui ont les caractéristiques de normalisation et la qualité d'une reconnaissance commune, que reposera notre proposition.

Dans la délégation, il convient de séparer deux éléments : celui qui délègue et celui auquel on délègue. Ces deux éléments doivent rester

indépendants, ce qui n'est jamais le cas, et là réside l'origine des dysfonctionnements constatés.

Partons du début. Un responsable, débordé par l'ampleur ou la spécificité d'une tâche, décide de décentraliser (en non déconcentrer, sinon on reste au sein de l'ensemble autonome) cette activité. Il doit donc préalablement bien définir le domaine de celle-ci, ses limites et sa mesure, pour lui et pour celui auquel il s'adressera. Des logiciels adéquats et opérationnels existent et donnent de bons résultats.

Ayant besoin d'une compétence précise, il fait appel à un collaborateur, éventuellement à un conseil extérieur habilité. Il doit donc exercer deux responsabilités dont il devra rendre compte si nécessaire : la délimitation précise de la délégation et le choix de la personne ainsi responsabilisée.

La personne ainsi désignée devient alors seule responsable de la délégation qui lui a été confiée. Elle a toute latitude pour exercer sa mission dans le cadre strict des préconisations qui lui ont été communiquées. Si des initiatives personnelles ont été prises sans révision du cahier des charges initial, c'est à elle d'en supporter seule le poids. Mais toute imprécision ou omission dans l'élaboration de ce dernier ne doit pas lui être imputable : c'est hélas souvent le cas où le responsable trouve toujours ailleurs le bouc émissaire à ses propres manquements.

Le problème des moyens évoqués si souvent est mis en perspective avec les prises de position des deux partenaires. Si les moyens fournis ne sont pas à la hauteur du volume délégué, on est en mesure de détecter qui du responsable, qui du collaborateur a failli. Des instances habilitées doivent alors intervenir.

La transparence de la procédure délimite bien les responsabilités et si on la respecte à la lettre, il ne peut y avoir de conflit d'interprétation des responsabilités. Dans cette Société où le mélange des genres et la confusion facilitent le rideau de fumée, il est certain qu'une telle rigueur proposée dans les processus ne recevra pas l'accord unanime. Mais les transmissions de pouvoirs deviennent aujourd'hui monnaie courante dans ce monde ingérable, réactif et complexe, et il y a urgence à s'interroger sur cette problématique.

In fine, il est indispensable de procéder à l'analyse des résultats, en séparant bien ce qui a été de la compétence des deux parties. La mesure préalable instituée doit être garant de l'objectivité des engagements respectifs.

La délégation pose le problème de l'adhésion à un projet dont on refuse une partie pour raison d'éthique ou pour toute autre raison d'ordre personnel. Si l'on n'accepte pas le projet en bloc, la réponse est claire : le salarié n'a pas sa place dans cet ensemble car il ne peut y être que perturbateur. La cohésion interne de chacun est essentielle pour un bon apport à la collectivité : si on n'est pas bien dans sa peau dans une fonction bien identifiée, on ne peut être que négatif à l'extérieur. Si certains aspects du projet global sont seuls contestés par un salarié, il serait judicieux de ne l'impliquer que sur ceux avec lesquels il est en accord : la légitimité du projet y sortirait gagnant et la part d'éthique de l'individu, protégée.

C'est donc le pari d'une véritable délégation qu'il s'agit de mettre en place, avec l'aide des techniques de communication adaptées au but poursuivi. La véritable difficulté à surmonter est donc de convaincre, de considérer son collaborateur comme une aide potentielle, et non comme une annexe de son cerveau : lui laisser l'autonomie totale dans son activité responsabilisée. Vu cette tendance actuelle pernicieuse d'individualisme et d'égoïsme qui se développe, les sciences sociales prennent là tout leur intérêt et devraient s'y intéresser au premier chef.

Cette pratique de la délégation doit devenir courante et constituer un moyen classique pour que toute collectivité puisse fonctionner de manière pérenne. Incontournable, elle peut désormais devenir, aux différents échelons de la Société et des entreprises, un moyen de dialogue quotidien et de collaboration fructueuse. En l'état, elle va devenir vite explosive.

Un changement d'attitude doit se faire jour dans ces temps difficiles. Les deux parties en cause se trouvent placées actuellement dans des situations non équitables où les rapports de force sont prédominants et conduisent à la frustration et au rapport de force. Si on désire instituer une collaboration saine et durable, il faut donc respecter le rôle de chacune des parties : au chef celui du choix de son interlocuteur et du domaine délégué, au subordonné celui d'assumer sa délégation stricte sans outrepasser sa délégation.

Car les salariés ne sont plus "fidélisables" : ils ne s'identifient plus comme auparavant à leurs entreprises. Celles-ci, en se privant de la mémoire que constituaient les préretraités, et en cédant à la facilité de licenciements et de contrats à durée déterminée, ont créé une aspiration vers le « chacun pour soi ». C'est un choix libre de salariat qu'elles ont initié et qu'elles doivent désormais assumer. En ces temps de reprise, où les sociétés ont du mal à recruter du personnel compétent et sérieux, il

n'y a qu'une issue : faire adhérer des individus libres pour garder le potentiel que constitue le salarié.

Ce qui est fondamental, c'est d'accepter qu'un individu puisse adhérer à une partie d'un projet qui lui est soumis sans pour autant en cautionner l'ensemble, et que des garanties puissent lui être données pour assurer sa liberté d'action. C'est la condition nécessaire de son implication au collectif et du respect de sa liberté individuelle. Épanoui, il pourra ainsi exercer pleinement initiative et créativité.

Jusqu'à présent, on agissait, naturellement ou de manière coercitive, sur des collectivités soit disant homogènes d'individus d'où la tentation de souvent centraliser à outrance et d'utiliser la statistique anonyme. Désormais il s'agit de gérer des individualités riches mais fugitives.

À cela, une seule réponse, la décentralisation par la pratique contractuelle et la délégation au service d'objectifs clairement exposés. Or on ne saurait décentraliser sans isoler le raisonnement collectif du raisonnement individuel. Ce sont deux logiques fondamentalement différentes qui se situent à des niveaux parallèles mais distincts et indépendants. Tout cela repose sur une règle qui doit demeurer immuable : **décentraliser les structures et centraliser l'information.**

En poursuivant la quête de l'excellence.

Avant d'en venir plus précisément au sujet de cette partie, et pour mémoire, il est intéressant de citer les exigences de la démarche d'excellence. Elle devait recouvrir dans les années 80 les efforts concertés dans le secteur économique et ont connu une vogue à l'époque spectaculaire.

Zéro stock : *les produits finis ne doivent pas attendre les clients sur les étagères (cela coûte cher à l'entreprise : il faut de la place pour les stocks et de la surveillance), les matières premières ou les pièces détachées ne doivent pas être stockées en attendant leur utilisation (même problème de place, et il faut payer les pièces longtemps avant de les utiliser). Résultat : on produit quand on a un certain nombre de commandes, on fait venir les pièces exactement au moment où on en a besoin.*

Zéro délai : *il faut réduire au minimum le temps nécessaire dans l'entreprise pour changer le produit en cours de fabrication, c'est-à-dire qu'il faut que les hommes et les machines soient flexibles. De même, il faut réduire au minimum le délai entre la prise d'une commande et sa satisfaction.*

Zéro défaut : l'entreprise par les services offerts et les produits fabriqués doit être irréprochable vis-à-vis de ses clients. La qualité doit donc être une obsession. Même si la recherche de la qualité peut être coûteuse, on sait qu'elle permet aussi la réalisation d'économies : les malfaçons coûtent très cher, le mécontentement des clients aussi, surtout quand la concurrence est forte.

Zéro panne : l'entretien et la fiabilité des machines sont essentiels.

Zéro papier : les économies doivent aussi toucher les bureaux, il faut limiter les opérations débouchant sur un développement de la paperasserie.

(source : BRISES Banque de Ressources Interactives en Sciences Economiques et Sociales, Lyon)

Une aussi belle conception relevait d'une grande ambition, mais exigeait la participation de chacun dans cette aventure. Elle a eu des effets importants grâce à l'effort de tous les salariés des entreprises qui ont mis en œuvre les normes de qualité ISO 9000 et 9001 et sa transition vers ISO 9004. Cependant, les résultats observés et escomptés n'ont pas été à la hauteur des espérances, principalement à cause des dérives constatées au fur et à mesure, pour des motifs divers, dans les structures opérationnelles de mise en place qui pesaient de fait en priorité sur les sous-traitants en bout de chaîne.

Chaque secteur engagé dans cette profonde réorganisation a souffert des dérives qui s'en sont suivies. La pression permanente sur ces PME les a profondément déstabilisées dans leur organisation interne et dans le rapport à leurs donneurs d'ordres qui, eux, axaient leurs priorités d'amélioration sur elles.

Les économies d'échelle liées à cette rationalisation tout azimut ont en effet profité aux seuls gros ensembles en amont aux dépens des autres. Pour se maintenir « à tous prix » dans le mouvement régulé par les prix de cession et l'exigence de qualité, ces PME se sont privées de la possibilité de dégager des réserves pour pouvoir faire face, comme toute entreprise, aux aléas de la vie économique et d'engager leur propre mutation. Cette carence s'est faite cruellement sentir ces derniers temps de crise mondiale dans laquelle leur capacité de réactivité naturelle a été nulle.

Les organismes de normalisation ont réalisé la limite de la pratique consensuelle lors des commissions. Seuls, les grandes entreprises étaient équipées pour cela et les prestataires de service à l'affût d'un contrat y étaient présents, les petites entreprises étant absentes d'un débat où pourtant elles étaient en première ligne. En définitive, les groupes de pression ont joué à plein et ont perverti l'intention initiale d'excellence, particulièrement sur la transparence et la traçabilité qui était alors en

discussion. Par exemple, dans le domaine alimentaire qui touche à la santé des individus, la traçabilité telle qu'elle est organisée est scandaleuse. Au sujet des agences de notation, lors des faillites financières, il y a manifestement carence du contrôle et des instances qui en sont chargées. Il ne peut y avoir d'émulation s'il n'y a pas d'équité. Il y a donc urgence à reconsidérer ces deux aspects qui impliquent par trop le facteur humain, source de dysfonctionnement et de non qualité dans ce domaine.

Enfin, le pouvoir des donneurs d'ordre quasi régaliens bien qu'illégitime dans ses excès, en créant chez eux en interne un peu d'air qui a profité d'abord à la rétribution des actionnaires, a négligé de s'intéresser aux mutations en préparation et a reporté cette carence sur les plus fragiles. Le rôle traditionnel et normal du capital est en effet de promouvoir la créativité industrielle et commerciale. Or c'est la dynamique inverse qui est apparue depuis près de quarante ans et a justifié la dispersion du capital vers des cieux plus cléments pour les initiés.

Cette attitude est économiquement mauvaise car elle ne se justifie que dans une dynamique de court terme, la réussite dans un réseau industriel ne pouvant s'obtenir que solidairement. Les crises que nous subissons actuellement en sont l'exemple patent.

Le Juste-à-Temps.

Le souci qui a présidé à ce concept des « flux tendus » résultait d'une prise de conscience du coût prohibitif des stocks intermédiaires. Le client industriel a toujours eu le souci de réduire au maximum ses approvisionnements à ses besoins immédiats de fabrication et donc de solliciter au maximum les fournisseurs. Ces stocks étaient en conséquence de la seule responsabilité de ces derniers et les coûts afférents à leur charge. De plus, le client risquait des ruptures de charge parfois cruciales pour lui et pour la suite de la chaîne, en aval de son entreprise. Le scénario se reproduit également à l'identique, remarquons-le en passant, à l'intérieur de l'entreprise d'un stade de fabrication au suivant.

Ceci engendre une culture de conflit latente sinon exacerbée entre ce qui devrait être des partenaires depuis le secteur commercial, siège normal de la négociation, jusqu'au domaine industriel, qui travaille cependant en interne, entre partenaires.

L'idée initiale était donc de se concerter entre deux entreprises pour faire une liaison automatique entre les besoins du client et les possibilités des fournisseurs, et de l'étendre à une chaîne solidaire. Dès lors que le langage de transfert est commun, le juste-à-temps peut être effectivement généralisé entre tous les ensembles indépendants commercialement qui participent à l'élaboration d'un produit à mettre sur le marché. On voit une fois de plus qu'une bonne communication entre systèmes d'information d'entreprises distinctes est essentielle pour le bon fonctionnement de l'ensemble.

Cette logique s'est également généralisée en interne, au sein d'une entreprise et d'un groupe de filiales. Une réduction spectaculaire des coûts pouvait être alors envisagée sans dommage. Hélas, les dérives qui s'en sont suivies ont pénalisé grandement les partenaires, tant pour les résultats que pour l'image de la méthode. Cette culture perverse du conflit, a priori « naturelle » entre entreprises indépendantes qui n'ont pas cette vocation partenariale, s'est étendue au sein de l'entreprise dont le but était pourtant commun.

L'industrie automobile a surmonté la crise des années 80, en péril de mort en Occident, devant l'invasion des dragons du sud-est asiatique, grâce à la mise en commun de ses systèmes d'information relationnels. L'idée d'associer les entreprises sur un projet commun solidaire. Concourir à la fabrication d'un produit est exemplaire et a donné d'excellents résultats à cette époque cruciale, dans l'industrie automobile avec en France Galia (Groupement pour l'Amélioration des Liaisons dans l'Industrie Automobile), Odette à l'échelle européenne et AIAG aux USA. Le vieux démon occidental, sensible avant tout aux effets de court terme liés à toute crise, a repris le dessus dans les années 90 en délaissant cette voie prometteuse au plan stratégique. Les décideurs ont joué sur les seules réductions de coûts, en allant jusqu'à obliger les sous-traitants à s'expatrier eux aussi pour suivre l'usine pilote. Les restructurations en capital, absorptions et fusions, délestage d'unités considérées comme non rentables ont foisonné. Par ces tendances à multiplier les déplacements matériels et humains, ces décisions de court terme n'ont pas anticipé sur l'événement majeur de cette décennie : la prise en compte au plan planétaire du changement climatique et de l'urgence écologique.

Cette logique des « flux tendus » des années 80 venue du Japon (KANBAN) et inaugurée dans l'industrie automobile occidentale, était un bel objectif à poursuivre dans la mesure où la souplesse permettait en théorie des avances et retours en arrière selon les possibilités des entreprises. Bien qu'indépendante des conjonctures, elle est devenue, sous la pression de plus en plus ferme des donneurs d'ordre sur les sous-

traitants, UN MECANISME INEXORABLEMENT DESTRUCTEUR du tissu industriel national, celui des PME. Ce vivier national de productivité a été laminé ces quinze dernières années par une erreur au départ. S'il est possible de concevoir des accords contractuels bénéfiques pour les parties, il ne peut pas y avoir de partenariat au niveau commercial. Ce qui tue le partenariat est le mélange chez les donneurs d'ordre, entre la logique « fabrication » qui relève de la réduction des coûts au niveau global et celle de « négociation commerciale » qui s'attache à la recherche de valeur égocentrique. Ce sont deux logiques qui coexistent mais sont incompatibles sauf au niveau supérieur d'arbitrage. C'est l'objet du « Moniteur » décrit ci-après que d'organiser ce dernier.

Les PME françaises sont attachées au sol. Si le client s'est éloigné, elles ont encore pour beaucoup un passé familial, des relations suivies avec le personnel et une mentalité de terrien. Le rôle régional, économique et social leur est dévolu de par ces caractéristiques. L'éloignement avec le client lui, leur pose problème. Si elles veulent progresser, voire subsister, elles n'ont d'autres solutions que de se mettre en position de fournisseur captif à travers la sous-traitance. Si elles entendent garder leur indépendance, c'est à un vrai défi d'innovation qu'elles devront s'attacher, avec les répercussions sociales qui s'ensuivront. Il serait légitime que l'Etat intervienne pour les encourager à garder ce rôle de partenaire en matière d'aménagement du territoire tout en les aidant sur ce point pour faciliter le contact avec la clientèle. Leur fragilité étant essentiellement un problème de capital et de trésorerie, son action peut être décisive au plan fiscal.

Les grands groupes, qui ont intégré la mondialisation dans leur comportement et leur stratégie sociale naviguent dans un autre univers économique. Ils suivent une autre logique que celle des PME humainement implantées au cœur des régions. Tels qu'ils sont, dans la conjoncture mondiale actuelle et indépendamment de la culture d'entreprise d'antan, ils n'ont pas ou plus la préoccupation sociale d'emploi, particulièrement localisée. La disparité des régimes fiscaux et sociaux entre les pays, celle des coûts de main-d'œuvre et des marchés nationaux, les incitent à saisir toute opportunité. L'Etat doit avoir vis-à-vis d'eux lors des implantations sur place un contrat de réciprocité qui les engage au plan social. Si ce n'est pas en effet leur rôle naturel d'avoir une vue citoyenne, les pouvoirs politiques peuvent et doivent les amener à prendre en compte cette dimension en compensation.

Ces générateurs de valeur ajoutée et de rentrées financières sont soumis à une concurrence au couteau et au laser. Pour lutter à armes égales, elles ne peuvent pas s'encombrer de considérations sociales hors de leur intérêt

à conserver une harmonie en leur sein. Il y a donc un gap énorme entre la PME et la grosse entreprise. Leur logique n'est pas la même, leurs atouts et leurs contraintes sont différents, leurs motivations sont étrangères l'une à l'autre. Il est donc urgent dans ce défi à la survie que des règles adéquates les concernant, l'une et l'autre, soient reconsidérées.

Cette bonne idée de technique d'optimisation des coûts et de régulation des flux qu'est le juste-à-temps aurait dû régler le problème pour l'essentiel si une réflexion préalable, validée par les instances décisionnelles, avait été entreprise. Elle aurait dû porter sur trois aspects :

- une liaison souple à maintenir entre ces ensembles qui avaient leur rythme propre et dont il fallait maintenir l'indépendance, chacun avançant en interne selon ses possibilités. Or la pression des donneurs d'ordre, pour augmenter leurs propres profits, a été telle que les impératifs imposés, s'ils ont allégé leur charge, a considérablement rigidifié l'organisation interne des liaisons avec les sous-traitants, et fragiliser encore plus si besoin en était la compétitivité de ces derniers.

- cette logistique mal comprise qui conduisait à réduire les stocks au maximum de manière drastique allait avoir deux conséquences dramatiques. La première était de forcer les fournisseurs à construire, près des usines clientes, des entrepôts de demi-produits prêts à la livraison immédiate. Le surcoût était supporté par le fournisseur avec ses problèmes collatéraux de gestion déconcentrée. Le deuxième impact dommageable a été la doctrine du « zéro délai ». Une noria de camions a été mise en place, au plus grand bénéfice des transporteurs nationaux et internationaux pour alimenter en flux quasi continus les usines. Outre le coût écologique sur lequel il n'est pas utile de revenir, il convient de songer aux simples coûts d'infrastructures et de transport nécessaires pour assumer la charge, sans compter le stress des chauffeurs et celui des touristes. Si des actions sont maintenant engagées vers le ferroutage, elles ont été bien tardives et sont encore bien timides et fort peu efficaces. Encore faudrait-il se poser la bonne question : somme toute, la délocalisation est-elle la bonne solution ? En tenant compte de l'évolution de la Société en matière d'environnement, il est indispensable de revenir à l'origine du dysfonctionnement et de le corriger : le reste s'ensuivra.

- l'organisation étant dirigée par les constructeurs automobiles, il était de leur intérêt de n'avoir que peu d'interlocuteurs directs, malgré les progrès des systèmes de communication. Des sous-traitants de premier rang ont été retenus, gros groupes, auxquels

d'autres PME étaient peu ou prou rattachées. Cette structure en cascade, au lieu d'assouplir les rapports, ont eu pour effet de les rigidifier encore plus, au détriment bien sûr des plus petits et des plus faibles. Là où il aurait été possible d'avoir un système d'information neutre et intégré dans lequel chacun exprimait ses besoins et ses possibilités en temps réel, et où une instance de réflexion commune pouvait envisager des progrès structurels, on a assisté au chacun pour soi ... et les PME pour tous.

Le problème des transports est capital. Il dépasse largement le débat fer/route sans oublier le transport maritime ou fluvial. La question de fond, remise au goût du jour par la dimension écologique de réchauffement climatique et de gaspillage, est celle de l'obligation ou non de transporter d'une usine à l'autre, du lieu commercial à celui de consommation.

Ainsi, une bonne idée de technique innovante devient perverse dans ses effets sans réflexion préalable globale et sans volonté politique claire et ouverte des décideurs pour une stratégie de long terme et non opportuniste. Si l'on considère que la liberté de chacun motivé pour un projet d'ensemble équitable est essentielle dès lors que tous y trouvent finalement leur intérêt, la politique du « gagnant-gagnant », récemment à la mode dans nos médias, prendra enfin un sens..

C'est seulement dans une perspective générale que cette pratique sera bénéfique à la fois pour chacun et pour la collectivité qui les couvre. Au cours de son développement sur la trace de l'Homme, Joseph Reichholf * insistait sur l'importance de la « division alternative du travail » bien comprise qui a été décisive dans l'avenir de l'humanité : elle instaure un « altruisme réciproque », écrit-il, dont chacun des intéressés tire un profit supérieur à ce qu'il pourrait se procurer seul et égoïstement

Sans intervenir en rien sur ces initiatives d'ordre privé, l'Etat aurait dû jouer un rôle décisif pour que cela profite également au plan national : c'est son rôle de « contre-pente ». Une action pour une stratégie concertée en matière de transport et d'infrastructures routières et autres aurait permis immédiatement des investissements cohérents et au moindre coût, financier et écologique. Or au lieu de précéder et d'orienter, l'Etat a suivi les initiatives privées désordonnées et a tenté de corriger avec peine, au coup par coup, les dysfonctionnements qui s'en sont suivis. Il faut alors compter avec les groupes de pression, en marge de la dynamique globale.

* *Joseph Reichholf, L'émergence de l'Homme (éd. Champs Flammarion)*

Un cas particulier de ce dossier, celui de la normalisation des emballages, mérite notre attention, tant il est symptomatique de la courte vue des projets mis en chantiers, si ambitieux soient-ils. Il peut devenir cas d'école, dans la mesure où on bloque l'imagination créatrice en ne revenant pas à l'origine du besoin. Le juste-à-temps ne se réduisait pas à réduire les stocks et les délais d'approvisionnement. Il s'agissait en fait de mettre, au bon moment, devant les chaînes de fabrication en aval le produit nu à mettre en œuvre élaboré en amont. Sans aller beaucoup plus loin dans la réflexion, la normalisation des emballages pour faciliter le déchargement a été déclarée prioritaire. Outre la chasse au gaspillage, l'aspect écologique, ce coût est non négligeable dans le prix du produit et les risques de détérioration du produit lors des manutentions réelles. Mais quel est le meilleur emballage ? Au risque de frôler la provocation, aucun emballage, car il faut considérer tout au long de la chaîne qui mène à la distribution du produit final les ruptures de charge inutiles que sont les manutentions. Sans entrer dans les solutions pratiques, une réflexion dans ce sens sur la fonction est néanmoins intéressante, en se dirigeant vers une concertation sur l'interdépendance des territoires.

En résumé, l'organisation du juste-à-temps doit, pour être pleinement efficace au-delà des intérêts immédiats des plus puissants, respecter l'indépendance de gestion interne des parties prenantes. Il ne peut y avoir de véritable implication sans la liberté de chacun de préserver sa part légitime de pouvoir et d'identité. Tout en ayant conscience que son salut dépend des donneurs d'ordre, chaque acteur doit pouvoir gérer en interne les nombreuses et importantes évolutions qui mèneront les collectivités auxquelles il participe à optimiser leur fonctionnement. Ceci ne doit pas être en contradiction avec une vue réaliste des rapports de force commerciaux normaux en économie libérale et avec la nécessaire pression que le leader doit exercer en permanence sur ses partenaires pour aboutir dans les meilleures conditions à la réussite du projet.

La transparence et la traçabilité.

La transparence est une démarche qui fédère et donne confiance : elle est donc par ce fait même productive. Mais ses limites sont précises. Entre concurrents, elle est évidemment à rejeter ; au sein de « l'ensemble autonome », elle est totale. Entre partenaires, elle doit strictement se limiter aux échanges. Au-delà, il n'y a que tactique et stratégie de communication.

C'est dans les échanges d'information que se joue la véritable transparence. Elle doit être neutre, automatique et normalisée, car il en va

de sa crédibilité. Autant l'intervention humaine est précieuse dans les choix à opérer et dans la créativité où l'on apporte toute sa valeur, autant elle est un danger permanent dans la transmission des informations. Les plus anciens se rappellent le jeu du téléphone, jadis en faveur dans les colonies de vacances et camps scouts. Il consistait à se passer une phrase à l'oreille, de personne à personne. Au bout de la chaîne, le résultat provoquait des éclats de rire tant le message était déformé. En plus de l'erreur matérielle de transmission, intervenaient l'interprétation, le défaut de mémoire, l'inconscient.

Donc, entre partenaires, l'information à transmettre doit être neutre. Pour ce faire, il n'y a pas d'autres façons que l'automatisme et, pour raisons pratiques, intégralement informatisée. Cette dernière fonction ne peut être viable qu'au prix d'une normalisation et d'un suivi de conformité. Gérer les interactions et ne gérer qu'elles, c'est le postulat de départ auquel nous nous sommes attachés. La normalisation prend ici toute son importance : c'est le domaine de la traçabilité.

La normalisation ne doit pas être rigide, mais rigoureuse. En interne, on doit pouvoir conserver son langage, à l'instar des langues régionales. Le jacobinisme idéologique génère toujours l'exclusion en recherchant l'intégration. Ce qui est important, c'est de communiquer vrai et strictement utile. Tout en gardant en interne sa culture qui est richesse, un langage véhiculaire unique normalisé tout au long de la chaîne est à cet égard indispensable et in fine confortable car il conditionne la communication et assure l'indépendance des acteurs. C'est dans cet esprit que les normes AFNOR et ISO de communication sont fondamentales, aussi bien dans les rapports entre partenaires que dans les contrôles et contraintes venues des pouvoirs régaliens de toutes sortes, comme nous le verrons plus loin pour parer aux scandales.

Le souci de traçabilité, quant à lui, prend de plus en plus d'importance dans un monde éclaté, où les échanges mondiaux sont désormais monnaie courante. Il s'agit pour le client en aval de s'assurer que le produit « étranger » introduit dans son processus de fabrication est conforme à ses prescriptions. À défaut, il y a dégradation du processus interne, d'origine volontaire ou non. Si un tel « virus » est introduit dans l'organisme, il est dangereux, voire mortel, et c'est de la responsabilité de l'entité de s'en prémunir. Il en est de même au sein de l'entreprise : faire confiance à un logiciel anti-virus, s'il est utile, ne suffit pas cependant.

La seule parade envisageable est la dissuasion. La meilleure façon d'y arriver est de faire savoir que l'on peut retrouver son origine sans erreur,

rapidement et de pouvoir intervenir au plus vite en connaissant la cause et en sanctionnant l'auteur.

De plus, comme l'ont très bien compris les instances de normalisation internes aux entreprises, ce peut être une aide pour elles-mêmes pour s'organiser. Dans un tel objectif de qualité, et c'est commercialement intéressant.

En étendant vers l'extérieur l'assurance qualité d'entreprise qui a su l'intégrer dans sa méthodologie, une traçabilité bien construite peut réaliser le contrôle des dysfonctionnements que nous rencontrons, particulièrement ces dernières décennies avec les scandales politico-économiques et les faillites financières récentes. Au delà des secteurs industriels, on aborde donc fondamentalement un problème de Société et de vie en commun car la méthodologie des solutions est identique.

Dans le secteur de la consommation, l'étiquetage n'a qu'une valeur d'information, de qualité quasi publicitaire, en aucun cas une garantie de conformité : ses libellés sont abscons et souvent trompeurs pour un client pressé et non informé. Les prescriptions officielles d'assurance qualité ne vont pas beaucoup plus loin car il y a rupture de charge d'information entre secteurs. Une véritable protection contre les agressions extérieures, intentionnelles ou non, passe par un système d'information automatique, intégré en temps réel et qui aura une vertu dissuasive et pédagogique.

Il convient de bien faire la différence entre deux concepts qui n'ont pas la même finalité : la conformité et la traçabilité, jadis matérialisées dans les anciennes corporations par le label-signature et le poinçon. La traçabilité – le poinçon - n'est pas en fait tournée vers le client afin de garantir la qualité du produit proposé au client final, mais est organisée pour tenter de se protéger entre professionnels, contrôler les dates de péremption en cours de fabrication et permettre une ingérence fiscale dans les tractations : c'est un objectif industriel. Le label garantit quant à lui l'origine du produit en authentifiant sa signature qui l'engage vis-à-vis du client. Le client achète non pas en connaissance de cause mais en faisant confiance à la notoriété d'une marque, garante du sérieux et de la qualité du produit : c'est le domaine commercial. Mélanger ces deux concepts comme on le voit aujourd'hui est une erreur dont le client est toujours victime. En effet, l'acte d'achat n'est en fait jamais objectif et bien d'autres considérations interviennent dans le choix du client.

En séparant structurellement ces deux démarches, industrielle et commerciale, on satisfait à la fois l'objectif de conformité technique qui devient de plus en plus complexe à obtenir sans traçabilité automatique et

un dialogue simple et direct entre fournisseur et client basé sur la confiance et le choix concurrentiel exercé par la pratique publicitaire et la notoriété. Le premier point qui reste ici notre seul domaine d'analyse est totalement objectif, le second essentiellement subjectif.

Il est certes inutile, voire nocif qu'un tel système de traçabilité soit concentré au plan opérationnel et à celui de la surveillance. Outre sa lourdeur de gestion, il ne serait pas réactif. C'est cependant la tendance que l'on peut observer çà et là dans la mise en place de contrôles où la coercition tient lieu de règle. Une mise en réseau entre organismes opérationnels responsabilisés mais autonomes est la solution la plus souhaitable car elle s'adresse directement aux éléments d'une chaîne de fait solidaire puisque le client final est leur intérêt commun. Les compatibilités technologiques entre systèmes, macro et micro ordinateurs, sont désormais acquises et la déconcentration des outils peut être associée sans problème à la centralisation des informations, belle illustration de la séparation entre le matériel et l'immatériel.

Un projet, validé jadis par Edifrance, a été mis au point et permettait de retrouver en automatique l'origine du dysfonctionnement. Il a été soumis à l'AFNOR en 1994 et était fondé sur la remontée systématique intégrale en temps réel des liaisons transparentes entre entreprises concernées, y compris les intermédiaires de stockage et de transport. Dès l'alerte de non conformité, on savait localiser le dysfonctionnement. Le responsable pouvait intervenir, avec tous les éléments ainsi révélés tout au long de la chaîne, pour interpréter l'anomalie et aviser. On voit ainsi la séparation positive et nette, mais indispensable entre les compétences de la machine et celles de l'Homme.

Les contrôles internes et leur efficacité.

Aujourd'hui, au sein de l'entreprise, l'ambiance de travail n'est pas toujours folichonne ! L'autonomie est suspecte. Une des raisons en est que le désir de surveiller les êtres et les actes de chacun est une tendance naturelle à toute collectivité. En période de crise, cela prend une acuité particulièrement douloureuse. Il n'est pas dans notre intention de nier l'utilité des contrôles, bien au contraire, mais d'en contester les points d'application.

L'intérêt de toute entreprise est de fonctionner au mieux en poursuivant son objectif de profit, sans mésestimer l'importance de la qualité du climat intérieur, ce qui est de son propre intérêt. Pour être profitable, elle

doit s'appuyer sur l'adhésion de ses salariés qui ne peut se satisfaire de conflits permanents entre collègues et avec les niveaux hiérarchiques supérieurs et inférieurs. La responsabilité individuelle répond à cette aspiration d'harmonie et dans cette perspective, le contrôle n'a d'intérêt que pour mettre en lumière les dysfonctionnements.

Jeune ingénieur dans la sidérurgie, responsable de la comptabilité métal, suivi en interne des pertes métal en cours de fabrication, j'ai eu à me pencher sur ce coût particulièrement important et handicapant.

J'ai souvent observé des dysfonctionnements révélateurs d'une pseudo responsabilisation. Au passage de chaque machine, il convenait de procéder à des opérations de chutes de métal, et ce suivi était scrupuleusement évalué et surveillé par la hiérarchie. Voulant responsabiliser les ouvriers du poste concerné, on a incorporé dans les salaires une prime adaptée. La dérive a été immédiate : en fin de poste, l'équipe versait une partie de ses chutes dans les bacs à chutes des voisins et empochait un surplus de prime, au détriment des autres.

Une surveillance humaine systématique était illusoire et néfaste. Déresponsabiliser par une prime collective était une décision tout aussi négative. La solution a été trouvée dans la cohérence en séparant le temps d'activité machine et celui de récupération des chutes*. Actuellement, les divers événements relevés sont comptabilisés au fur et à mesure de leur apparition, ce qui est mathématiquement faux et engendre des comptes d'écart dont on ne sait que faire. Or toutes les primes et autres mécanismes annexes sont attachés à ces mesures.

En parallèle aux données comptables de consommation de métal en amont, de productions en aval et des chutes de métal récupérées, il s'agit de partir de données standard de « mise au mille »** estimées dans un premier temps pour simuler la production dans son intégralité.

Au fur et à mesure de la fabrication d'un produit, on relève dans des « comptes de résultats » les écarts entre les chutes standard calculées et les chutes réelles. Au moment de la pesée du bac à chutes, avant son évacuation pour commercialisation, on constate l'erreur d'évaluation. Un coefficient de régularisation corrige cette dérive pour les estimations à venir et réajuste les mises au mille correspondantes. On procède de même à la sortie du produit final.

* cf. *Manager le Système d'Information de votre Entreprise* (sept. 2000)

** mise au mille : ratio sidérurgique fondamental pour évaluer la perte métal, source importante de coût final.

Si les mesures ne sont pas exactes à l'unité (mais quelle est la réalité de la pesée par bascule encombrée de calamine), elles le sont en cumul et dans une période d'évaluation raisonnable. La pratique montre que, in fine, les écarts résiduels sont négligeables. Les balances en cours de fabrication qui pesaient les produits à chaque stade deviennent de ce fait inutiles, ce qui est tout bénéfice. Outre l'avantage en matière de coûts, on évacue ainsi dans la foulée ce qui est essentiel, à savoir la perte d'informations dans les pannes, les dérives des appareils de mesure, les grèves... Dès lors que l'on a supprimé les mesures internes, à savoir les pesées à chaque stade de fabrication, le contrôle ne repose que sur l'alerte de non cohérence au sein de « l'ensemble autonome », le reste - perturbant et générateur de complications - n'étant d'aucune utilité. On voit dans cet exemple que l'automatisme résout bien des problèmes.

Si une anomalie apparaît, les comptes de résultats grossissent régulièrement et dépassent le seuil d'alerte que le responsable du suivi de la traçabilité a fixé. Ainsi interpellé, il lui est alors facile de détecter par croisement d'anomalies l'endroit incriminé. Il peut juger de la nature du dysfonctionnement, conjoncturel ou structurel, et faire remettre les choses en ordre, soit en intervenant ponctuellement si l'incident est conjoncturel, soit en remédiant à l'origine dans le cas d'un problème structurel.

Ce logiciel répond à l'incohérence qui menait à d'interminables débats. En réunion, on discute plus autour du sujet que du sujet lui-même. En mesurant les seules incohérences entre toutes les entrées et les sorties et en localisant exactement l'endroit du dysfonctionnement, l'essentiel était de rétablir la cohérence de l'ensemble et ne prêtait plus à controverse. On pouvait alors se concentrer sur le seul problème de son optimisation. Comme pour la traçabilité, la main passe alors au responsable pour en évaluer les raisons et arbitrer. On ne s'occupe plus de l'accessoire.

Cette méthode peut être étendue. Ainsi, sans surveillance du détail et sans lourdeur de procédure (ce qui introduirait des coûts supplémentaires), un bon système d'information centré sur sa seule fonction peut résoudre de manière non contestable ce qui est sa finalité : préserver l'harmonie en jouant sur la cohérence et sa neutralité de transmission. Il est clair que se trouver au sein d'un « ensemble autonome » facilite la mise en place de tels outils performants, mais cela nécessite une globalisation de l'étude du problème et une suppression des territoires internes que sont les différents services d'une entreprise qui actuellement « vivent en étranger ».

Contrairement à la traçabilité qui raisonne sur des entités différentes et indépendantes, le sujet que nous avons développé pour exemple se circonscrit dans ce cas à l'intérieur de l'entreprise. On peut alors jouer sur

la cohérence totale « d'ensemble autonome », à partir des seuls éléments de liaisons avec l'extérieur, « les capteurs », objectifs et non contestables. Ceux-ci relèvent de mesures acceptées par tous commercialement, donc contractuellement, car transitant par la comptabilité générale.

Au delà des dépenses directes que génèrent la mise en place de systèmes de mesures et des coûts induits liés à la surveillance des appareils et à la contestation qui s'ensuit immanquablement, c'est la cohérence globale du processus qui est en cause. Dès qu'une mesure est introduite au sein d'un ensemble autonome, il y a scission de fait et ce capteur induit une nouvelle configuration plus complexe car faisant intervenir des processus contractuels. Contrairement à ce que l'on pourrait penser d'emblée, la mesure est un mal souvent indispensable, mais en aucun cas une bonne approche a priori. Avant toute mise en place de structures, définir les contours optimaux de l'ensemble autonome est la démarche d'excellence du fonctionnement collectif.

Le Système d'information appartient au « fonds » de l'entreprise, ce pourquoi elle est faite, et non à ses dirigeants pas plus qu'au salarié de base. Il évolue dès que la nature de l'entreprise change, sinon il est stable car il est essentiel que chacun garde ses marques et puisse se situer au sein des contraintes qui lui sont imposées. On doit, individuellement, connaître les règles du jeu collectif et ne pas en changer au vu des conjonctures et des options de dirigeants salariés. S'il est fiable, ce système de mesure interne qui sera automatique doit revêtir un caractère de permanence en ce qui concerne les règles et les procédures auxquelles tous, à commencer par les ouvriers, devront se conformer.

Pour assumer les responsabilités, l'information doit irriguer en temps réel tous les compartiments concernés d'un problème. L'exemple de la fermeture de la Samaritaine est à cet égard patent. Ce drame social et ce gâchis économique auraient pu être évités si certaines instances avaient alerté les responsables sur le danger que certains affirmaient avoir prévu. Il y a cependant des organismes représentants du personnel par exemple le Comité d'Hygiène et de Sécurité dont la compétence pourrait être étendue si nécessaire, qui auraient dû intervenir en faisant remonter ce problème au plus haut niveau. Chacun doit être dans son rôle : c'est de la responsabilité de ces organismes d'assurer une vigilance sur ces points de sécurité et celle de la direction d'en assumer la conduite à tenir. Mais l'information doit être équitablement distribuée pour que chacun puisse exercer sa mission, l'un d'alerter, l'autre d'aviser. En l'occurrence, ce n'est pas a priori au pouvoir établi de révéler une information dans la mesure où elle est à disposition générale : chacun est responsable de sa mission. Les syndicats et les nécessaires organismes d'opposition

devraient se saisir de ce droit de vigilance, ce qui les crédibilisera aux yeux de l'opinion et de la base. Actuellement, cette carence d'information les cantonne dans des rôles utiles mais secondaires dont ils savent hélas souvent faire bon ménage.

En conséquence, le système de contrôle doit être fiable (c'est l'affaire des spécialistes), complet (la solidarité d'action est à ce prix), ouvert (l'adhésion relève de la connaissance de la procédure), transparent (toute anomalie doit remonter pour analyse, sanction et/ou décision de remise en ordre du processus). Cette application sur les trains à froid de Florange a connu un grand succès de la part des responsables d'usine qui ont vu l'intérêt d'une telle révolution de démarche et du personnel de base. En effet, elle avait été bien expliquée et un suivi pédagogique était assuré par les auteurs. La réticence, pour ne pas dire plus, est venue, une fois de plus, des responsables intermédiaires qui voyaient à l'évidence cette mise en commun de l'information empiéter sur leur territoire.

Cette nouvelle méthodologie résulte d'une règle du jeu entre l'individu et le collectif qui s'appuie sur un fonctionnement neutre, le système d'information. Cette procédure est acceptée par les parties car elle a été conçue dans la transparence et la confiance. Connaître la règle du jeu est la seule façon de coopérer, la latitude d'action de chacun pouvant s'exercer en son sein... pour éventuellement en trouver les failles. La dignité humaine ne réside pas dans la concertation pour lui donner l'illusion d'un pouvoir. Reconnaître sa dignité pour le laisser agir dans des limites qui lui sont de toute manière imposées lui permettra d'exercer sa créativité sur les autres points.

Pour ceux qui appréhendent la « mainmise inhumaine de l'informatique » sur leur sacro-sainte liberté, l'automatisme n'implique pas toujours une informatisation systématique. On peut y substituer, dans le même esprit, des phases d'exploitation manuelle, mais à condition d'en mesurer consciencieusement les avantages et les inconvénients ainsi que l'impact par l'instauration de poches de « non qualité ». Face aux fragilités humaines, on revient vite à la raison quant aux moyens. Car dans ce qui reste l'incontournable, l'objectif poursuivi est de bien séparer les tâches répétitives de celles de création et de choix responsabilisé.

Pour d'autres qui craindraient une lourdeur administrative, c'est tout le contraire. Sans entrer dans une polémique stérile, force est de constater que l'organisation humaine, par sa nature structurante, a toujours été un poste boulimique, inflationniste par essence et naturellement sclérosant. Le système automatique de contrôle est souple, évolutif, réactif et neutre,

peu onéreux. De plus il peut être supprimé immédiatement et sans répercussion, contrairement à toute réforme impliquant le facteur humain.

Loin de renier sa valeur, ce dernier est lié à sa morale au sein de procédures qui ne devraient pas l'être. En intervenant dans le système, il les pollue par ses appétits de domination et d'appropriation. Une entité neutre, donc amoral, a pour effet de le rappeler à de meilleurs sentiments pour une plus grande efficacité et une harmonie plus vivable que le climat de conflit. Ce système laisse la vie quotidienne s'organiser à sa main, mais intervient par alerte dès que la cohérence de l'ensemble est transgressée. Ce signal est un appel à la vigilance et à une demande d'assistance de l'intelligence.

Prévoir tout dysfonctionnement est une tâche impossible, réagir en connaissance à une alerte automatique dans une anticipation raisonnable est la seule solution. Le contrôle, loin d'être un ferment de suspicion et de conflits comme on le vit actuellement, doit devenir le siège de transparence, de clarté des responsabilités individuelles propres à déclencher des actions pour une avancée collective, au service de la reconnaissance des individus.

En tout état de cause, il convient de mesurer préalablement les coûts respectifs des solutions possibles et leur efficacité, et d'engager le responsable à assumer sa décision dans le cadre strict de sa mission. Au départ, une mise en place sur des domaines restreints mais opérationnels est préconisée au plan pratique. Cette façon progressive de procéder en milieu opérationnel entraîne l'adhésion des personnes concernées afin d'étendre la méthode hors de ses frontières d'origine.

Les outils de mesure de la performance de l'entreprise.

Changer et faire évoluer une structure, on le sait, est entreprise délicate et risquée. Outre le coût résultant et le gâchis exorbitant d'énergies, un regroupement humain est par essence en mesure de mettre à mal toute réforme, chacun jouant personnel dès qu'une décision collective est prise. Aussi, sans négliger cette exigence de faire évoluer notre Société, il ne faut pas en attendre une amélioration immédiate.

Ma conviction profonde est la suivante : **c'est en changeant les outils quotidiens de mesure que changent les comportements et par là évoluent les structures.** Aussi nos propositions se limiteront au

changement des comportements, initié par la mise en place d'outils innovants adéquats liés à l'information et à sa transmission comme le montre la mise en place de tels logiciels. Cette prise en compte de l'immatériel a été le parent pauvre des réorganisations, même si apparemment l'informatique a pris ces derniers temps une place inconsidérée. Mais l'informatique n'est pas l'immatériel, c'est seulement un moyen de le traiter.

Dès à présent, il faut détruire une idée entretenue depuis l'origine : les données de comptabilité générale et celles de comptabilité analytique ne sont pas de même nature. Elles devraient même être à la limite antinomiques. La comptabilité générale est essentiellement une mesure de patrimoine : en cela elle aura tendance à se tourner vers le "matériel" et le constat de richesse et de coût. La comptabilité analytique recherche l'harmonie au sein d'un système immatériel : en cela c'est un système tourné vers l'augmentation de valeurs car elle doit faire appel aux seules forces vives créatives et décisionnelles, la valeur humaine. En effet qui fait tourner les machines et élabore le produit qui sera vendu si ce n'est l'Homme ? L'objectif est donc ici non de constater mais de comprendre et "d'alimenter le moteur" par l'émulation, la délégation et la responsabilisation. La comptabilité analytique est donc avant tout dynamique et non statique. En son sein, il n'y aura pas de données nouvelles mais des données transformées.

La mesure a toujours été la meilleure façon de situer les éléments, mais il faut s'entendre sur le concept d'une bonne mesure : elle doit être acceptée de manière consensuelle et non réglementaire et doit susciter des réactions positives. Elle n'est donc pas forcément objective et juste mais elle doit refléter une règle du jeu transparente. Force est de constater que les outils qui lui sont affectés sont obsolètes depuis longtemps et désormais gravement déficients. Il faut savoir distinguer dans la mesure au sein de « l'ensemble autonome » ce qui relève d'une mise en place de références en provenance de l'extérieur de ce qui est en interne un outil de progrès intrinsèque basé sur l'harmonie.

- La comptabilité générale est une référence intangible à la base de la mesure des patrimoines afin de porter l'information à la connaissance des parties prenantes au capital. Depuis des siècles, sa mécanique a parfaitement répondu à ce besoin. Son autre fonction, qui est de connaître périodiquement le résultat d'activité, se limite à une analyse synthétique. Cette dernière mesure, statique, est insuffisante pour évaluer en dynamique ce qui est la vie quotidienne d'entreprise.

- La comptabilité analytique doit suppléer à cette carence. Or elle ne répond plus aux défis de la société moderne. Avec le contrôle budgétaire en particulier, elle ne rend pas compte actuellement des potentialités internes qui sont cependant dans leur mission. Faute de révision drastique de ces outils obsolètes, ces outils censés être d'analyse se réduisent à une lutte interne entre secteurs et directions, entre « collègues », entre territoires. Le langage est abscons et entretenu comme tel alors que tout participant devrait être en mesure d'estimer l'impact direct et plus lointain de telle ou telle mesure. L'utilisation des techniques mathématiques élaborées aide à clarifier cet aspect, car la tradition dans la mesure comptable en est restée à l'addition ! On pourrait avec profit observer une augmentation ou une diminution de charge ou de valeur sans mettre pour autant en cause la nécessaire rigueur comptable, résoudre le faux problème comptable des prestations réciproques par l'utilisation des techniques matricielles et régler d'apparents paradoxes en utilisant le calcul différentiel. Ce domaine d'analyse est à la base de la motivation. Il aide fortement à gérer les ressentis et les adhésions, donc l'harmonie. Il est donc fondamental de le faire évoluer.

- La pratique de la délégation n'est pas intégrée dans cette mesure analytique : une refonte de cet outil d'analyse et d'action est utile, indispensable pour pallier au mieux les complications indispensables des structures intermédiaires. Là aussi, il faut que l'adhésion à la mission déléguée soit entière pour qu'elle se déroule au mieux, que les moyens soient adéquats et qu'une officialisation de la confiance soit effective. C'est au sommet de responsabilité globale que l'initiative doit être prise dans ce domaine et il est illusoire de compter sur les cadres intermédiaires pour faire évoluer leur pré carré. Cette dernière remarque ne met pas en cause l'intégrité des individus mais pointe le doigt sur les sables mouvants des systèmes actuels dans lesquels on les a placés, bien au milieu du danger, à charge pour eux de sauver les salariés dont ils ont la responsabilité directe. Seule l'idée de remise en cause personnelle quant à la méthode est absente de ce débat, au détriment du bien collectif.

- La mesure, pratiquée dans tous les secteurs économiques, privés ou publics, privilégie les performances de la machine aux dépens des valeurs humaines. Dans les hôpitaux, pour de simples raisons budgétaires, on valorise plutôt l'acte technique que l'acte chirurgical, le prix de journée étant par ailleurs aberrant au regard de l'objectif de soin. La mesure est donc ici pervertie et perverse. C'est sans doute aux médias et aux autres prescripteurs de renverser la vapeur en mettant

leur influence au service d'un changement de paradigme de la mesure à savoir « l'immatériel intégré dans l'évaluation de toute réforme ».

Un des principaux obstacles au dialogue, que l'on constate quotidiennement dans la vie courante et plus précisément au sein de l'entreprise, est dans la multiplication de systèmes de mesure et d'évaluation que chacun s'ingénie à se créer pour « plus de confort d'analyse ». Ce danger est mortel car il isole et est à la source de nombreux conflits. Or l'harmonie ne peut prévaloir sans une unicité de la mesure. Les ingénieurs sont particulièrement « ingénieux » à imaginer des ratios plus performants les uns que les autres et à regarder la comptabilité générale comme un mal nécessaire et la comptabilité analytique comme un outil à leur seule disposition : comme ils le disent, on peut faire de cette dernière ce que l'on veut !

Il est donc nécessaire d'avoir un système de mesure unique pour tous les intervenants et seuls les principes comptables sont à même de répondre à cette problématique. Mais il est fondamental qu'ils s'ouvrent aux contraintes extérieures à leur univers traditionnel en utilisant notamment tous les outils modernes de calcul, matriciels et autres.

La mise en place de systèmes centralisés et de mises en réseau en temps réel résoudrait au moindre coût la nécessité de transparence de l'information au niveau considéré et celle de sa traçabilité qui deviennent, dans cette mondialisation galopante, une exigence vitale, tant pour aborder les problèmes de distribution commerciale que pour tenter de supprimer les scandales à venir, ou tout au moins de les contenir.

Dans cette description qui associe gestion réaliste et dessein immatériel, le rôle des Systèmes d'Information est capital et la mesure primordiale, laquelle va bien au-delà des objets et outils fabriqués. Napoléon, homme bien connu de pouvoir forcené et organisateur hors pair, disait « mesurer ses rêves, son imagination à l'aune du compas de la rationalité ». Si nous arrivons à mesurer correctement le domaine matériel - cela est possible - et l'immense réservoir de l'immatériel - cela devient envisageable -, tout devient alors possible dans une Société de fonctionnement démocratique avec de réels contre-pouvoirs associés au projet.

Notre être a deux facettes, situées dit-on dans chaque partie du cerveau : la rationalité et l'émotivité. La civilisation occidentale a privilégié le côté rationnel, au risque d'occulter l'autre côté de notre cerveau. Pour nous, parce que l'on a appris et que c'est devenu un réflexe issu de notre éducation, on sait organiser (mais mal gérer les ressources humaines),

compter (mais mal mesurer), parler (mais mal communiquer). On ne sait pas ou peu, à l'inverse des sociétés asiatiques, plus équilibrées (le yin et le yang) sentir, rêver, imaginer et réaliser l'impossible. Cela, seul l'individu est capable de le trouver en lui. C'est donc à ce défi de redonner vie à cette capacité occultée dans une Société tournée vers l'aspect matériel pour ne pas dire matérialiste qu'il convient maintenant de s'attaquer.

Reprenons quelques aspects structurels de la méthodologie que je propose et qui sont détaillés dans mes publications.

Si l'on observe l'entreprise, on voit que chaque salarié se trouve à un moment donné à un niveau d'observation ou d'action donné (hiérarchie), avec un statut adéquat (production, commercial, assurance qualité, comptable, ...) et une fonction (prévision, constat ou contrôle). Le but recherché est donc de pouvoir relier chaque activité et chaque statut en temps réel, toutes ces composantes en cohérence pour faciliter le dialogue entre acteurs.

Tous les éléments de cet ensemble complexe doivent pouvoir communiquer entre eux directement en fonction des nécessités du service, sans passer comme cela se fait actuellement et de plus en plus par le biais d'organisations centralisatrices d'informations, donc simplificatrices et dangereuses. Ce maillage est nécessairement souple, exhaustif mais aussi, et là se trouve la gageure, évolutif et cohérent.

Croire qu'une telle organisation ne convient qu'aux gros ensembles est encore une fois une manifestation d'ostracisme envers les petites et moyennes entreprises car la démarche est générale : seul les arguments du coût et de la disponibilité valent ! L'outil doit être adapté à la taille, aux capacités et à la volonté des dirigeants, car sa mise en œuvre est par construction pragmatique. Chaque mise en place est un cas particulier puisqu'il dépend du "fonds". On a trop souvent opposé, et à tort, démarche conceptuelle et pragmatisme : notre esprit cartésien bien français n'a jamais facilité les rapprochements. Or si on doit penser globalement, il faut agir localement.

Il ne faut pas confondre centralisation et concentration.

La concentration de toutes les données en un lieu n'est pas souhaitable car elle introduit une rigidité nuisible à la réactivité et à une confidentialité raisonnable. Les moyens informatiques sont désormais en mesure de surmonter cette pseudo-contrainte. Ils permettent une centralisation des données pour raison de cohérence et d'exhaustivité et

une déconcentration des outils pour la sécurité, l'optimisation des coûts et la souplesse des processus. En toute chose, l'excès est nocif : il faut avoir des bases de données réparties avec une centralisation de la normalisation de transmission et des clés autorisées d'accès aux informations utiles pour le secteur considéré. On préserve ainsi et la confidentialité et la cohérence d'ensemble. Les restitutions pourraient se faire à la demande, ce qui réduirait la « masse papier » qui encombre les bureaux et les esprits.

Dans l'organisation d'un système d'information, il faut séparer physiquement deux ensembles. L'un concerne la structure en étant l'enregistrement en valeur algébrique des données à tous les niveaux intéressés, et l'autre décrit les flux par l'enregistrement des interventions et décisions humaines qui font que l'entreprise est un corps vivant à part entière. Bref, il faut ajouter la vidéo à la photographie.

Pour bien comprendre le fonctionnement et envisager d'en maîtriser les effets, il faut compléter la vision statique des informations comptables par des aspects dynamiques. Nous allons tenter, dans ce chapitre d'illustrer notre propos en utilisant une image percutante qui devrait interpeller sans pour autant aller jusqu'à prétendre à la transposition. Le système d'information de l'entreprise est, comme le corps humain, un ensemble autonome qui vit en temps réel avec ses moments de dynamisme et d'anémie. Comme lui, il assure la globalité de son fonctionnement. Ce dont je peux témoigner, c'est que l'entreprise est un organisme vivant, pas une machine !

Pour illustrer notre présentation, il m'a semblé utile de faire un parallèle avec le fonctionnement du corps humain dont le mécanisme est basé sur la réactivité et la synergie de réseaux. Certains spécialistes pourront trouver osée cette initiative, mais elle n'a que valeur d'image.

La comptabilité générale. L'enregistrement des références : les organes récepteurs, les capteurs et la comptabilité générale.

Le système d'information est alimenté par des données venues de l'extérieur et enregistrées au sein de l'entreprise pour irriguer tous les canaux. A ce poste vital, chacune doit donc être validée et reconnue fiable car sinon, c'est la porte ouverte à toute malversation et manipulation. Il ne peut donc être question, comme cela se passe souvent, de laisser cette responsabilité là où elle arrive sans authentification : c'est

le rôle des « **capteurs** » (les mesures) qui seront rattachés exclusivement et directement au Système d'Information, en prise directe avec le haut management censé être le seul garant de l'intérêt général. Ils sont les seuls éléments qui alimenteront le système interne et sont validés par la **comptabilité générale**. En tant que tels, ils sont incontestables et ne peuvent être ignorés. Cette dernière extrait nombre d'informations extérieures qui vont la concerner : approvisionnements, énergies diverses, salaires, ventes, charges sociales et prélèvements ... et les font entrer dans « l'ensemble autonome » par l'intermédiaire des comptes réfléchis. En somme, rien n'est produit en génération spontanée, mais tout est transformé à partir de l'extérieur et valorisé en interne via la comptabilité analytique. Il est donc fondamental que les services de la comptabilité générale jouent à plein leur rôle d'authentification et d'apport d'informations. Ils sont attentifs au patrimoine de l'entreprise, mais aussi cautionnent les données qui vont être utilisées en interne et feront référence pour tous les acteurs de l'ensemble autonome.

De la même manière en sortie, la comptabilité analytique va produire des informations qui seront redirigées vers les « capteurs » lesquels en vérifieront la cohérence avec les transactions vers l'extérieur.

Cette fonction de protection interne qu'assument les capteurs est primordiale pour la dynamique future de l'entreprise.

En parallèle avec les capteurs, les organes des sens sont le lien fondamental avec l'extérieur. En particulier, la peau est un rempart contre les agressions extérieures : protection, elle fait également office de détection. C'est pourquoi ce concept de capteur est si fondamental pour l'intégrité de l'ensemble autonome. Comme les cinq sens qui remplissent les rôles de collecteurs d'information et d'alerte sont reliés directement au système central, la comptabilité générale doit être placée sous la responsabilité du haut management. La comptabilité générale est donc le garant de l'harmonie qui doit régner au sein de l'ensemble autonome

À partir de là,, tout devient différent. La comptabilité analytique ne crée pas d'informations, elle les transforme pour en faire des données qui reviendront en comptabilité générale (ventes, rebuts...). Il n'y a donc pas de capteurs en interne et les outils de mesure, balances et autres systèmes, ne sont pas indispensables. Outre leur degré d'utilité contestable, ils coûtent cher en moyens matériels et humains et perturbent plus qu'ils n'aident.

En reprenant les propos d'Ilya Prigogine sur la théorie du chaos * on peut ici affirmer que, dans ce sanctuaire d'ensemble autonome où régnera la comptabilité analytique, « l'ordre est basé sur l'anarchie ».

Ceci n'est pas une provocation mais l'expression de l'entrée quantique dans un nouveau paradigme des sciences économiques.

En effet comme nous l'avons vu précédemment avec l'exemple sidérurgique, avec les outils mathématiques dont nous disposons, il n'y a pas nécessité de mesure à l'intérieur d'un « ensemble autonome ». C'est le manque de cohésion qui créera l'alerte à travers la mise en perspective automatique de toutes les données et fera réagir le responsable humain pour une décision qui appartient à lui seul.

Ce qui est nouveau dans la démarche, c'est que cette mesure devient transparente et que toute décision sera mise en perspective au sein du projet d'entreprise. Le contact est permanent entre les deux comptabilités qui s'échangent informations et données, comme les sens et l'organisme.

L'harmonie d'un ensemble bien identifié est donc la meilleure façon de vérifier qu'il fonctionne correctement. Par contre, au delà de l'ensemble autonome, entre entités distinctes, la mesure contractuelle est la seule manière de les faire coexister et communiquer. Située à l'extérieur de l'ensemble autonome, elle est régie par la pression de la normalisation,. L'ensemble autonome peut donc avantageusement réagir plus rapidement que les autres forces en présence, elles qui ne sont plus à redouter qu'individuellement. En effet, collectivement l'extérieur n'est qu'une contrainte, non un ennemi.

Le seuil de déclenchement de l'alerte est à la discrétion du responsable de l'audit du Système d'Information, de même que celui de la douleur, l'est à celle du cerveau. C'est donc du sommet que se met en place les dispositifs d'alerte et le lancement des remise en ordre. La cohérence d'ensemble ne peut en effet être obtenue par l'intervention d'initiatives personnelles à la base, car il s'agit d'emblée de bien distinguer ce qui est structurel de ce qui est accidentel.

** Ylia Prigogine et Isabelle Stengers, La nouvelle alliance. Métamorphose de la science (Ed.Folio Essais Gallimard)*

L'importance des capteurs est donc primordiale car ils se situent en amont et conditionnent la cohérence de ce qui suivra. Il est surprenant d'associer dans les données externes des éléments traditionnellement considérées comme disparates. Cela vient du fait que la comptabilité n'a jamais fonctionné que sur l'addition, donc sur le statique, ce qui va devenir insuffisant dans la « nouvelle comptabilité analytique » que nous préconisons. En réalité, pour gérer les interactions, il faut considérer les calculs en valeurs algébriques. Ce qui se conçoit bien dans une évaluation du patrimoine n'a plus de raison d'être à l'intérieur de l'entreprise qui se doit de raisonner en flux. Or la comptabilité analytique actuelle est quasiment réduite à la ventilation de ces éléments dans les services internes, ce qui donne toutes sortes de sous comptabilités générales, citadelles promues par ce système de mesure comme concurrentes. En l'état, elle est plus qu'inutile, elle est nuisible.

Dans notre schéma, pour reprendre d'autres images, la comptabilité générale sera à la photo ce que la comptabilité analytique sera au cinéma et l'analyse personnelle de scénarios d'un responsable à la vidéo qui permet des retours en arrière et des arrêts sur l'image. Celle-ci a en effet toutes les qualités qui siéent à notre époque de réactivité à la disposition de tout un chacun. Outre l'instantanéité, elle engendre la prise en compte de témoignages personnels qui, à défaut d'être authentiques, n'en sont pas moins l'expression d'une réalité de quelqu'un : elle est le reflet de la complexité que nous entendons prendre en compte.

A partir des informations fournies par la comptabilité générale, et au fur et à mesure de la formation des données analytiques, on a donc trois domaines à faire coexister en toute indépendance mais aussi en toute cohérence et en dynamique : la comptabilité analytique, le « **moniteur** » décrit plus loin, et les outils analytiques de scénarios.

La comptabilité analytique. Au sein de l'ensemble autonome :

L'affectations des données et les systèmes nerveux périphériques.

L'enregistrement des données : la statique

Reprenons notre analogie. L'ensemble des nerfs, ganglions et centres nerveux assurent la commande et la coordination des fonctions vitales ainsi que la réception des messages sensoriels. Ils constituent le grand centre des réflexes sensitivomoteurs de la vie végétative comme de la vie de relation. Elle joue d'autre part un rôle essentiel d'intégration.

Les organes et les muscles, opérationnels dans la vie courante, correspondent dans cette image aux diverses directions de l'entreprise, unités de production, agences commerciales, services de recherche et développement, d'assurance qualité, de ressources humaines... Ces structures humaines, domaine du management courant, ont leur propre existence, autant de petits territoires dont il est important d'assurer la surveillance en ce qui concerne leur propre bon fonctionnement et qu'il importe de coordonner au plan global.

Dense, ce réseau d'informations élémentaires est présent jusqu'au plus petit niveau et est garant de la cohérence de son activité avec l'ensemble. Il importe qu'il ait la même norme de transmission car il assure également l'enregistrement du passage d'une activité à une autre.

Mélanger les coûts et les valeurs est très dangereux et c'est ce qui se produit couramment dans quelques secteurs. L'exemple de la main d'œuvre est patent, rappelons-le, car il s'agit en réalité d'une valeur et non d'un coût : en conséquence, ce poste devrait se trouver au crédit des comptes. Ne pas identifier ces éléments à leur vraie place induit des conséquences perverses dont on voit maintenant clairement la manifestation entre autres dans les délocalisations

L'enregistrement dynamique : les flux.

Toujours dans notre intention de faire un parallèle qui semble troublant, les systèmes sympathique et parasympathique sont deux systèmes nerveux régulateurs « séparés » de la vie végétative. Rappelons la définition : la vie végétative assure l'entretien de la vie et de la croissance sans concerner les phénomènes de reproduction, ni les phénomènes contrôlés par le cortex ni la vie psychique. Ces deux systèmes règlent le fonctionnement des organes.

La séparation de ces flux permet de faire la part entre le besoin d'augmenter les valeurs et la capacité d'assurer cette volonté par un souci constant de diminution des coûts. En jouant sur les valeurs algébriques, on peut ainsi facilement observer une augmentation ou une diminution des coûts de même pour les valeurs, en temps réel et avoir une vue plus précise du fonctionnement de l'ensemble et de chaque partie en contrôlant les évolutions et en agissant dessus. Comme il ne s'agit que d'un

constat dynamique, l'automatisme intégrale est possible, donc souhaitable et la neutralité du système garantie.

Par ailleurs, on enregistre directement sur les comptes tous les dysfonctionnements qui se produisent çà et là. La lecture de la responsabilité de chaque décideur est clairement indiquée par une sanction immédiate en cas de transgression des règles édictées par le responsable : par exemple, pénalités de retard de livraison avec prise en charge des frais de stockage et des frais financiers afférents au profit du service lésé, tout ceci étant consigné dans les comptes analytiques et repris ensuite dans le moniteur.

Les rythmes entre les vitesses de saisie et d'exploitation des informations élémentaires sont indépendants. Il n'y a pas de connections, donc de contraintes interactives entre le constat et les décisions, ces dernières pouvant rester ainsi en attente d'autres confirmations, selon l'urgence et la disponibilité des acteurs. Cette souplesse conditionne l'exercice de la liberté et de la responsabilité de chacun dans un ensemble aussi dense et complexe, la sanction ne portant plus sur l'acte de correction mais sur l'opportunité de s'en saisir.

On voit déjà à ce stade tout le soin qu'il faudra apporter à la confection du système d'information qui doit rester rigoureux et neutre à tout instant.

Le moniteur :

Le management : la dynamique des flux et les systèmes endocriniens.

Chargé, avec le système nerveux, de maintenir la stabilité du milieu intérieur et de déclencher les réponses adéquates aux stimulations venues du milieu ambiant, le système endocrinien agit par mise en circulation de messages chimiques, les hormones exerçant à distance des actions spécifiques.

Poursuivant le parallèle, il est donc possible d'introduire au sein du Système d'Information, au niveau de la direction générale et celui des autres centres de responsabilité, un dispositif d'incitations spécifiques qui agiraient par introduction dans la comptabilité analytique de subventions ou de pénalisations à la discrétion du dirigeant, ce qui met ainsi en lumière les interventions qu'il exerce d'habitude en dehors de toute transparence. Par exemple, il peut vouloir maintenir une unité momentanément en difficulté, vulnérable face aux autres secteurs. Ainsi placée en vraie concurrence, cette unité pourra se redresser et ses salariés sauvés. Il peut également vouloir soutenir la mise en place d'un nouveau

produit qui, on le sait, a besoin de temps pour s'implanter. Des subventions comptabilisées garantissant la transparence de cette décision viendront rééquilibrer momentanément le handicap inhérent à la mise en route et à la montée en puissance.

La dimension temps est ici en question. Dans une analyse statique traditionnelle, les impacts conjoncturels pèsent souvent de manière dramatique sur la solidité des structures à long terme. Des difficultés passagères, souvent induites par une concurrence sauvage et parfois manipulatrice, ont parfois des effets mortels. A contrario, on a constaté, lors des restructurations sidérurgiques des années 70, des prix de revient étonnamment plus faibles que les autres dans les unités en grand péril. La raison en était de mettre en avant leur pseudo rentabilité en jouant sur des économies de maintenance qui n'avait plus lieu d'être, l'unité étant sacrifiée..

On raisonne toujours d'habitude en termes de structures de gestion verticales, assorties de plus en plus d'organisations interdisciplinaires **statutaires** pour réguler les conflits. Cette lourdeur d'organisation, particulièrement visible aux différents niveaux de la gestion publique, laisse la place aux rapports de force et à la manipulation. Une meilleure organisation consiste à laisser au responsable la liberté de décision dans son strict domaine. Dans le cadre de sa délégation il peut ainsi régler les conflits inéluctables entre missions parfois divergentes grâce à l'intervention de légères structures de médiateurs. Celles-ci, sous la responsabilité directe du pouvoir, sont créées à la demande et supprimées dès que le besoin disparaît, car hors structure permanente. Le Moniteur, **dispositif automatique**, veille à la cohérence entre toutes ces interventions de responsables. En suivant les budgets, il intervient immédiatement en cas de dysfonctionnement en alertant la direction de l'ensemble concerné.

Le moniteur a un fonctionnement original. Il est à la disposition du responsable, cerveau de "l'ensemble autonome". En ayant une vision claire et synthétique de chaque unité, il a la maîtrise de la connaissance détaillée de leur état d'harmonie. Pour des raisons qui le regardent seul, il peut agir sur elles de l'extérieur et en toute transparence. Pour ce faire, il utilise deux démarches totalement nouvelles dans la pratique actuelle, l'une d'incitations, l'autre de pénalisations. Le moniteur n'a que le rôle d'enregistrer ces interventions régaliennes.

Fonctionnant comme une simple chambre d'enregistrement des options de direction générale, le Moniteur les indique donc clairement. Chaque dirigeant peut en conséquence intervenir dans son domaine par incitations

et conduire comme dans une automobile en ayant à sa disposition, le volant, le frein et l'accélérateur et non le nez dans la mécanique. Il peut donc avoir une vision d'ensemble de l'outil qu'il a à gérer.

Les scénarios :

la responsabilité individuelle de gestion. *L'autonomie des organes.*

Le système d'information permet d'extraire certaines informations de ce fichier unique et de les transférer dans un territoire de responsabilité strictement personnelle. Les contacts et concertations entre services sont de ce fait assurés d'une cohérence au départ. Des analyses partielles, dans le domaine de compétence d'un responsable, permettent de faire un certain nombre d'hypothèses propres à asseoir son argumentation auprès de supérieurs ou lors de réunions pour étayer ses suggestions.

Cet outil s'est révélé très utile, en particulier lors de réunions de brainstorming car il permet à chacun de réfléchir personnellement sur le même sujet et avec les mêmes données, organisées de la même façon. Le temps gaspillé lors des réunions souvent stériles qui s'éternisent toujours tient au fait que l'on parle rarement de la même chose, chacun ayant en tête son schéma et ses priorités, différentes de celles du groupe et de ses membres.

En résumé, on a tendance encore aujourd'hui à considérer le système d'information comme un outil comme les autres, analogue à l'informatique. La formation des informaticiens est en cause. En effet, il n'y avait, au moment où l'informatique a fait son apparition en France que deux écoles d'ingénieurs spécialisés. La formation en mathématique était à la base de leur enseignement et associée à des ouvertures vers de nombreuses autres disciplines transversales : l'informatique en était une des conséquences. Donc, on réfléchissait d'abord sur la structure de l'information en amont de l'outil et l'on était sensibilisé sur la sémantique à travers les cours dispensés de traduction automatique. Il était alors naturel pour les étudiants de considérer le contenu dans son ensemble avec ses conséquences, avant d'organiser le contenant.

Depuis, cette remarquable innovation technologique qu'est l'ordinateur a pris le pas sur beaucoup d'autres outils de retranscription en étant de plus en plus performante et accessible. L'informatique est devenue un produit de consommation courante : avec la pratique consacrée par Internet, cela serait de toute façon impossible et inutile. Il est néanmoins nécessaire de revoir au sein de structures organisées comme l'est l'entreprise, un système d'information cohérent qui ne soit pas une simple juxtaposition

de logiciels dont la seule contrainte serait d'être techniquement compatibles.

Ne nous y trompons pas : il s'agit d'une véritable révolution des comportements envers l'information qui, de maître devient serviteur. Le Système d'Information est « l'organe au service du cerveau de l'entreprise », situé au sommet, auprès du chef d'entreprise qui en est l'âme. En fonction des contraintes qui l'assaillent, il décide du degré de décentralisation et d'autonomie qu'il veut donner à son organisation. Cela dépend de son caractère, de sa formation, et des éléments humains et matériels dont il entend s'entourer. La réussite de son projet est fonction de son aptitude à organiser son orchestre pour distiller la meilleure musique : un bon projet et une bonne logistique.

La transposition de cette logique aux structures intermédiaires est évidemment envisageable sous réserve qu'elles se limitent strictement à leur domaine de compétence, leur « ensemble autonome ». S'il fallait établir une synthèse pour formaliser un vrai système d'information, nous pourrions retenir les principes suivants :

REGLES de CONSTRUCTION D'UN SYSTÈME D'INFORMATION

1 - Le but et seul rôle d'un Système d'Information est de régler le fonctionnement entre les intérêts individuels (conscients ou non) et les choix collectifs (réduction de coûts et augmentation de la valeur en milieu économique, réduction du gâchis et augmentation de la potentialité en général au service de la collectivité): **concept de l'ensemble autonome.**

2 – Au sein de ce dernier, sa caractéristique est d'être neutre et structurellement stable (références communes de dialogue entre parties prenantes) : **il est distinct des organisations** qui elles, doivent être réactives et tenir compte des réalités.

Si cela n'est pas respecté, il ne s'agit pas d'un système d'information, car le but est de mettre en place un langage commun accepté par chacun dans l'ensemble considéré pour préparer et gérer l'action commune. A ce titre, il constitue la référence du dialogue et de l'implication des partenaires.

C'est le lieu de l'enregistrement des données, de l'analyse et de la synthèse conduisant les responsables de tout niveau à décider, contrôler et assumer leurs options en cohérence avec les autres.

Il faut séparer ce qui relève de l'automatisme (l'enregistrement des informations) de ce qui est d'essence humaine (l'interprétation de ces données et la décision) : c'est le plus sûr moyen de garantir la neutralité du système.

3 - Un Système d'Information doit respecter les règles suivantes :

- il doit dominer toute la complexité du domaine (à défaut, répertorier les biais par la mise en place de poches de non qualité et permettre d'en tenir compte lors des décisions).
- chaque intervenant, individuel ou collectif, doit avoir envie de jouer le jeu : pour ce faire, il faut qu'il y ait intérêt, d'où la mise en place d'une vraie délégation à travers le dialogue entre ensembles autonomes.
- chacun doit s'y retrouver simplement pour participer à l'élaboration et agir à son niveau pour la décision.
- la complexité doit se retrouver dans la construction du système de mesure, non dans la tête des intervenants.
- il ne faut pas craindre d'intégrer la "Mathématique" dans le système de mesure : c'est une révolution sémantique, et non une technique.
- une déficience du système de mesure, loin de simplifier les choses, les complique en aval et donne la priorité aux pouvoirs discrétionnaires et à la manipulation (perte de temps en réunions et priorité donnée à la forme sur le fond).
- le choix exercé par les participants est individuel et responsabilisé. Il est étayé par le système de mesure et doit reposer sur la réflexion et l'intuition de chacun, non sur l'argumentation immédiate qui est forcément au départ partielle et déséquilibrée. Ainsi l'humain reprend tous ses droits car la synthèse est affaire d'intelligence, non d'érudition.

Il est essentiel à ce stade de bien se pénétrer dans ce domaine de l'importance de l'écrit, qui est structuré et de laisser à l'oral son rôle relationnel vital. Outre le fait qu'il aide à la formulation d'une opinion étayée, c'est le seul véhicule stable de communication de l'information. La parole, les attitudes sont révélatrices d'un comportement, de choses très importantes relevant du non-dit ; elles sont déterminantes pour l'être qui reçoit et qui va réagir, mais ne sont d'aucune utilité pour la transmission stricto sensu. Un véritable dialogue équitable ne peut s'abstraire de la structuration du message « qui rend l'information indépendante et la détache des personnes »*.

**Joseph Reichholf,*

L'émergence de l'Homme (éd. Champs Flammarion)

Comme le suggère Montesquieu,
*" Rien ne devrait être aussi stable
que ce qui sert de mesure à tout le monde "*

De l'audit au pôle d'alerte et de surveillance

Il serait judicieux de regarder de plus près les préconisations qui ont pu être faites, en considérant que les systèmes d'information sont au cœur des malversations que tels ou tels ont pu faire.

On a toujours considéré à tort ces errements en termes de pouvoir, donc inféodés à telle ou telle orientation politique du moment. On n'a jamais eu le courage de revoir au fond le système relationnel, sinon en proposant encore plus de contrôles humains et les structures qui les accompagnent inévitablement. Aux yeux des médias et des décideurs, forces qui se nourrissent de l'existant, il suffisait de trouver un bouc émissaire, à défaut de rechercher les vrais coupables ! L'instabilité qui s'en suit est gravement dommageable, on s'en aperçoit, dans le déséquilibre des économies et pour envisager de voies de solutions. L'avenir est sombre sur ce point.

La non préservation de la vie privée pose le grave problème de fond de notre société mondialisée. Celle-ci surveille en permanence, s'ingère dans la vie privée et tente de légiférer en même temps sur la confidentialité. Dans le même temps l'individu étale ses états d'âme et ses photos dans les médias et sur internet... tout en réclamant en permanence son droit à son intégrité et "à son droit à l'image". Il est grand temps de sortir intelligemment de cette schizophrénie. Est-il normal que l'on puisse réclamer son droit à la discrétion tout en exigeant des autres qu'ils tiennent vitrine ouverte ? Il est temps de devenir raisonnable et de réclamer la transparence pour ce qui touche aux autres et aux collectivités dans des activités strictement concernées, tout en respectant le strict domaine privé de chacun. Cette propension au voyeurisme désordonné nuit à l'organisation d'une bonne surveillance des déviations, que ce soit au plan des individus, des organismes ou des processus.

Il faut savoir dans ce domaine accepter l'irréversible et ne pas se battre contre des moulins à vent, même au nom d'une cause juste et d'un idéal estimable. Le progrès de nos sociétés est à ce prix. Les techniques

modernes permettent désormais de cerner les informations et de les recouper. On peut de plus en plus aisément traquer les indécidables, prévenir les abus, anticiper sur les scandales, bref dissuader les dérives. Si contrôler le passé est aujourd'hui chose facile si c'est bien organisé, il n'en est pas de même pour jouer sur l'avenir.

Prévoir tous les dysfonctionnements possibles d'une réforme à venir est illusoire. Cela nous condamnerait à l'immobilisme au nom des excès que nous avons déjà dénoncés dans la recherche pourtant légitime de sécurité et de sanctuarisation, à savoir le principe de précaution et la préservation de l'intimité. Mais il est indispensable d'avoir une vue cohérente de tous les aspects du sujet abordé. La bonne méthode est donc d'assurer la transparence sur les données du passé, de faire confiance a priori à l'initiative individuelle et de mettre en place une dissuasion efficace propre à limiter les abus et à dissuader les récidives.

Plutôt que de légiférer après l'arrivée d'un scandale ou d'un accident sous la pression de l'opinion publique, il convient d'encadrer le futur en fixant a priori les règles du jeu, les modalités de contrôles continus et imprromptus et les sanctions proportionnées aux manquements. À défaut de contrôler l'avenir, on peut tracer un chemin.

C'est à partir d'un système d'information qui changera les comportements en mettant les individus en position de responsabilité consciente que l'on fera évoluer les structures et les institutions. On peut en effet réformer et légiférer au fur et à mesure des événements, mais à force on se trouve dans la situation d'entrée dans un entonnoir dont on ne pourra sortir qu'en le faisant éclater. La pratique de la prévision non étayée scientifiquement est dangereuse. On peut aussi « trancher le nœud gordien » de l'information et repartir sur des bases nouvelles propres à coller en temps réel aux mouvements à venir. Les informaticiens procèdent de cette façon en préconisant la remise à zéro du système lors de conflits entre logiciels, mais pour cela ils partent d'une base structurée.

Quatre exemples peuvent illustrer cette démarche de progrès qui remet les objectifs à leur place exacte en revenant à l'origine des problèmes et non en se référant aux derniers événements.

Le vote électronique.

L'opportunité de mettre en place un vote électronique à la place du mode ancestral de désignation démocratique de nos élus, basé sur le secret et le contrôle des urnes, suscite une polémique insensée et une levée de boucliers caractéristique du haut degré de créativité de notre peuple en

matière de « recherche » de conflit systématique. Cela consiste à résoudre un problème strictement technique dans le cadre d'une « controverse de Valladolid », cette dernière ayant quand même nettement plus d'intérêt. Que l'on ne mette pas en avant la convivialité au cours des séances de dépouillement pour en faire ressortir l'humanité, car la querelle de chiffonniers n'a jamais réchauffé les cœurs ni fait avancer le sens démocratique. D'autres innovations et des manifestations humaines adaptées peuvent avantageusement remplacer ces soirées nocturnes.

Les exemples des Etats-Unis ne sont pas mieux éclairants. Aussi partons de la base et de nos moyens avant de voir ailleurs. L'exemple extérieur doit être un point de départ de notre réflexion mais c'est en nous, avec notre culture que nous trouverons les solutions.

Une innovation technique doit être l'occasion de repenser l'ensemble du processus, pour diminuer les coûts et améliorer le fonctionnement et la sécurité d'un quelconque dispositif. C'est le cas pour le vote électronique comme pour tout projet d'amélioration touchant à la remise en cause d'habitudes ou de structures. Sur un projet conçu de manière approfondie, que l'on peut contester sur son aspect technique, il est pervers d'opposer des arguments éthiques qui sont d'une autre veine. Séparons d'abord les deux critiques et menons-les de front, mais indépendamment avant d'en faire la synthèse sur une quelconque opportunité d'application. Soumettons ensuite le projet retenu à la sanction de l'expérimentation, comme dans toute démarche scientifique. C'est ainsi que l'on résorbe petit à petit les poches de non qualité dont nous avons parlé plus haut.

Notre société et les citoyens avanceront alors de manière positive dans la voie du dialogue et du respect, sans préjugé ni idéologie mal placée.

Le bracelet électronique.

Le cas du suivi des prisonniers en semi-liberté par des puces électroniques relève du même esprit. Le vrai problème est de garantir l'intégrité des personnes en liberté – les victimes en particulier – tout en respectant la dignité due à tout être humain, même condamné. Là aussi, il faut revenir à l'origine du problème. Le reste n'est qu'accessoire. L'opportunité d'appliquer une telle procédure relève d'un choix politique, mais la technique du bracelet électronique, si elle répond correctement à la question, n'a qu'une contrainte d'efficacité. Si des méthodes plus sophistiquées sont proposées, il est loisible de les substituer aux plus anciennes. Cela ne change en rien la problématique d'ensemble.

Tout être épris de progrès et qui le manifeste à chaque occasion ne peut nier les avantages d'une telle technique sous des prétextes éthiques. Si

ces derniers sont pertinents, il convient de les considérer au cas par cas. Il est incroyable que des polémiques aient surgi sur ce point qui devrait satisfaire tout le monde. Il semble que toute proposition contestée ou réfutée cache en effet des arrière-pensées. La mise à plat et en lumière de tous les aspects évite cet écueil. Séparer les problèmes éthiques des propositions techniques semble être la solution préalable à toute démarche de réforme afin de dissuader certains de manipuler par procuration.

Les caméras de surveillance.

Ce cas relève par contre d'un réel problème éthique. Il est certain que, contrairement aux cas précédents, la surveillance généralisée pose problème pour l'intégrité de l'individu. En l'absence d'outils répondant à cette difficulté, la solution actuelle est donc adéquate, avec l'instauration des instances officielles de contrôle de type « Informatique et Liberté ». Il en est de même pour les « Comités d'éthique » sensés chargés de veiller à éviter tout dérapage incontrôlé. On peut remarquer que nous sommes ici en « procédure dégradée » au sens où nous l'entendions plus haut, sans connotation péjorative, dans des « poches de non qualité » structurellement impossibles à résorber car de nature humaine et mouvante. Ce n'est pas pour autant qu'il ne faut pas les identifier.

Notons cependant qu'une surveillance systématique d'endroits critiques ne peut soulever de réticences que chez les personnes en délicatesse. Au plan individuel, il n'y a donc pas de problème a priori. C'est au niveau collectif, le principe de préservation de l'intégrité, que se pose en fait la vraie question. Il est certes licite de réfléchir sur ce blocage, mais ce n'est pas une raison pour ne rien faire.

Les copies internet et téléchargements.

Internet est désormais incontournable. Courir sur un vélo après un bolide, voire rattraper un avion en vol, est impossible pour un être doué de raison. Or, en l'occurrence, l'analogie est correcte même si elle surprend.

Les droits d'auteur et le copyright ont vécu. Sans nier le mérite de l'auteur, son œuvre, dès qu'elle paraît, appartient dès lors au patrimoine mondial. Sa récompense est de deux sortes, matérielle et immatérielle. Pour cette dernière part, la notoriété qu'il acquiert et la sensation d'exister le comblent à sa mesure. Le seul problème qui se pose est donc uniquement d'ordre matériel. C'est donc à une remise en cause drastique des seuls modes de rémunération légitime que nous avons affaire et il est urgent, dans le cadre du développement exponentiel d'Internet, que le

problème soit pris au fond. Une solution au plan mondial sur d'autres bases devrait être envisagée, un vœu pieux qu'il convenait néanmoins d'exprimer.

Dès à présent, en prenant un temps d'avance, on peut l'imaginer intelligemment dans notre pays qui entend préserver « son exception culturelle ». Une saine réflexion dans un cadre éthique améliorerait la création d'ouvrages de qualité. La course à la diffusion de masse privilégie en effet les livres événementiels souvent à scandale et de qualité inégale. Avec la parution d'Internet, un nouveau moyen de se faire connaître s'est fait jour et plutôt que d'opposer ce puissant média à l'édition traditionnelle, il faudrait les conjuguer. Internet, de par sa caractéristique événementielle d'instantanéité et de réactivité est un très bel outil d'acquisition de savoirs de toutes natures et un outil de communication désormais intournable. Tous ces éléments relèvent de l'érudition et de l'appropriation d'un acquis en provenance d'autrui, je dirais du "patrimoine mondial". Le livre reste encore pour beaucoup (mais de moins en moins) le véhicule qui approvisionne en savoir, et c'est pour cela qu'il souffre. Force est de reconnaître que son avenir dans ce domaine deviendra sur ce point très marginal.

En effet, les sites de savoir, officiels ou conviviaux de type Wikipédia et Facebook, se multiplient et en s'organisant deviendront bientôt les encyclopédies de l'avenir, de par leur caractéristique interactive. Face à cette fonction « d'érudition » énoncée de manière neutre, sans connotation élitiste ni péjorative, le livre conserve le seul espace inaliénable, celui de l'intelligence. Sous-tendue par la réflexion personnelle, la relation intime entre une personne et une autre, il y a de la place pour l'édition traditionnelle. Ajoutons la dimension du silence et de la sérénité, propice à la réflexion et à la structuration de l'être. Et pour faire bonne mesure, le plaisir physique de tourner des feuilles de papier, de ranger pour un temps un livre n'importe où et de chercher à le retrouver. Le temps, "le futile", joue ici un rôle fondamental puisqu'à l'instar de la lettre manuscrite, il permet un dialogue intérieur et direct avec va-et-vient permanent entre deux espaces : la feuille de papier et le cerveau. Il restaure la primauté de l'individu.

Il n'est pas dans mon intention ni dans mon pouvoir de proposition de dire comment résoudre ce délicat problème de « droit d'auteur » qui implique tant de gens et d'intérêts. Essayer de remettre le dialogue sur de bons rails est ma seule modeste contribution au débat. De tels exemples sont caractéristiques de la nécessité de bien poser le problème avant d'en trouver les réponses possibles et de procéder au choix de la plus judicieuse en veillant à son ajustement en fonction des circonstances. En

effet, là comme ailleurs, dans un monde en perpétuelle et rapide évolution, les processus de rémunération ne peuvent rester figés comme des « droits acquis une fois pour toutes ».

En résumé, ce qui ressort de l'érudition ne peut se prévaloir d'une quelconque « propriété privée », sinon cédée à sa parution. Toute reproduction se fait alors dans un ensemble ouvert dont la rétribution joue plus sur les outils de facilités d'accès et de convivialité que sur le fond qui devient de ce fait « patrimoine commun ». Par contre, ce qui touche à l'intime reste comme auparavant « droit d'auteur » dont il est urgent de concevoir un mode de rémunération adapté à notre époque moderne de « pirates de bon aloi ». C'est donc au moment de la parution que l'auteur, responsable et amoureux de son œuvre, doit réfléchir aux multiples modalités de diffusion mises par le marché. Mises sur un site, partenariat numérique avec les sociétés d'édition, impression à compte d'auteur, édition classique, il suffit, là aussi, de faire jouer la concurrence.

Le pôle d'alerte et de surveillance.

Des événements récents qui ont lancé les nations dans une crise boursière, économique et sociale de grande ampleur ont mis à jour une déficience structurelle dans les systèmes de surveillance et de sanction. Ne croyant nullement au « bon sauvage », je ne fais pas non plus confiance aux plus éduqués. Il ne fallait pas attendre de la part des responsables de telles institutions un sentiment de moralité : leur monde est ailleurs. Mais mettre en cause entièrement un système qui a quand même fait ses preuves depuis des siècles et qui a survécu à des scandales et crises économiques, relève soit de la naïveté la plus élémentaire - car il faut savoir quoi lui substituer - soit d'une idéologie qui n'a pas su retenir les leçons de certains échecs aux conséquences dramatiques. En réalité, il s'agit de dysfonctionnements de systèmes d'information, une pure dérive technologique qu'il est possible de réajuster sans grosses secousses.

En effet, le début de la crise des subprimes, à l'origine des krachs, date de l'année 2006. Ce surendettement des ménages américains était déjà bien avant prévisible vu les modalités de prêts immobiliers hypothécaires à risque à des emprunteurs le plus souvent de condition modeste. Cette « légèreté » a été niée en son temps et cela est déjà la marque d'un défaut de traçabilité qui aurait dû alerter les pouvoirs publics. Quel que soit le régime en cause, un tel scandale ne pouvait laisser indifférent au minimum un Etat soucieux de ses intérêts. Lors des adjudications périodiques, ces titres ont été provisionnés à une valeur proche de zéro et

la défiance s'est installée envers les créances puis envers les fonds d'investissement.

Ce genre de crise n'est pas nouveau mais la dimension planétaire qui a été la conséquence d'un tel désastre montre bien que 1929 n'a rien appris et qu'aucune structure ne peut maîtriser des enjeux aussi complexes. C'est déjà difficilement envisageable au niveau des états, alors au niveau mondial !

Sur ce point, les systèmes d'audits internes et externes ont montré leurs limites. A l'instar des autres affaires des années 80 en France, ces récentes affaires financières ont succédé de manière autrement dramatique à des manques de vigilance depuis déjà longtemps tolérés par nos "élites" parfois complices, par ailleurs "responsables ou coupables". Elles furent en tout cas fortement dommageables pour la collectivité.

Dans un monde ouvert et insaisissable où chacun va à son rythme, il est impossible d'éviter à 100% des dérives, voire des scandales dont l'importance rejaillit sur tous, indifféremment victimes et responsables boucs émissaires.

Il n'en est point de même au sein d'un ensemble autonome. À côté des outils de gestion courante que toute entreprise se doit de mettre en place pour vivre, il est désormais impératif de lui adjoindre un « pôle d'alerte et de surveillance », institutionnalisé de façon permanente en interne et fonctionnant en temps réel. Conçu globalement au sein de l'entreprise comme un ensemble cohérent, mais répondant à chaque application, il doit souscrire à un cahier des charges bien identifié et délimité quant à ses attributions avec les pouvoirs adéquats. De cette manière, l'entreprise aura à sa disposition un arsenal de dispositifs d'alerte qui la protégera au mieux.

"L'audit externe" quant à lui ne consiste plus à surveiller la cohérence d'action de l'acteur, car il n'en a pas le pouvoir. Ce que peut et sait faire le système d'information à l'intérieur de « l'ensemble autonome » n'est pas possible dans ce cas qui concerne des ensembles indépendants et divers. Une instance indépendante, régaliennne, pourrait être donc chargée de la tranquilliser sur ce bon déroulement en vérifiant régulièrement la régularité des procédures. Ce qui n'est plus possible en totale cohérence peut se faire contractuellement en utilisant les mêmes procédures automatiques d'alerte.

Nous sommes habitués désormais à une inflation d'institutions dont le rôle n'est plus de créer de la valeur ajoutée mais de garantir l'éthique de la vie en société : commission informatique et liberté, ministère chargé de

la mise en œuvre du plan de relance... Ce surcoût est nécessité par les temps actuels, dans un environnement complexe et mondialisé où chacun est libre de faire à tout moment et dans tout lieu ce qu'il veut.

Or la liberté d'entreprendre ne peut s'épanouir que dans une ambiance de confiance "a priori". Cette nouvelle procédure ainsi proposée permet un fonctionnement courant sécurisé pour la quasi totalité des acteurs. Elle évite dans le secteur économique tout faux pas de type accidentel. Par contre, les abus structurels (scandales, prévarications et autres déviations de la concurrence) déséquilibrent et fragilisent considérablement l'entreprise, ce seul milieu générateur de valeur ajoutée. Ce point est l'élément le plus urgent à régler. Faute d'avoir attendu aussi longtemps pour s'y attacher, certains en ont profité pour discréditer un système économique qui pourrait être consolidé par des aménagements techniques analogues à ceux proposés pour l'entreprise.

En interne, ce "pole d'alerte et de surveillance" fonctionne en temps réel et fait partie intégrante des contrôles internes dont nous avons parlé plus haut. Contrairement à l'audit externe, son activité est scindée en deux temps. Pour la partie automatique et informatisée, car en temps réel, il déclenche des alertes de non cohérence dans l'ensemble considéré et donne toutes les informations concernant l'origine et l'étendue des problèmes soulevés. Pour la partie de diagnostic, elle relève exclusivement d'une instance humaine d'analyse et de sanction. Celle-ci recherche la raison du dysfonctionnement ainsi révélé et en analyse la nature.

Ou il s'agit d'un incident ponctuel et il suffit d'une simple sanction pour remettre les choses en place ; ou il s'agit d'un défaut structurel, et alors le processus est en cause et l'on agit en conséquence. L'origine indique d'emblée les responsabilités en agissant sur les actions à mener. Le niveau d'alerte doit être sensible car il ne faut pas attendre pour agir, la réactivité étant primordiale dans ce domaine. A combien de catastrophes a-t-on assisté pour avoir attendu ou caché au départ de petits écarts de conduite. On voit bien ici que ce pôle d'alerte et de contrôle, en temps réel et en toute transparence, garantit les conditions d'un véritable bon audit.

Pour mieux faire comprendre l'utilité de ce nouveau système d'audit intégré en temps réel, quoi de mieux de continuer à le comparer au système lymphatique du corps humain.

Le système lymphatique est un appareil circulatoire contenant la lymphe et des organes annexes, ganglions et vaisseaux lymphatiques. La circulation lymphatique, très lente, est particulièrement abondante. Les capillaires lymphatiques existent dans tous les tissus.

Le pôle d'alerte et de surveillance de l'ensemble autonome doit reposer sur une structure interne permanente de déclics qui alimentent le système d'information en temps réel quant à l'origine et à l'étendue des impacts.

Rappelons l'importance de ce réseau, négligée dans nos organisations :

Les fonctions du tissu lymphatique sont très importantes

- *il assure d'une part le drainage de l'excès du liquide interstitiel, ce qui évite l'augmentation de la pression (sans cela, il y a apparition d'œdème)*
- *il transporte d'autre part des protéines, certaines graisses, des vitamines, enzymes et hormones*
- *il permet en troisième lieu la filtration par les ganglions des agents microbiens. Ce rôle de barrage constitue un des moyens de défense les plus efficaces de l'organisme contre les agressions*
- *enfin, il fabrique et transporte les lymphocytes, dont le rôle dans la lutte contre certaines infections est bien connu.*

En cas de non maîtrise, le ganglion se manifeste par une intervention extérieure : gonflement et douleur. :

A partir de cette alerte, on appelle alors le médecin qui fait le diagnostic et intervient.

L'analogie est intéressante et une transposition dans l'entreprise est signifiante, même si elle semble osée :

- à la lymphe correspond le système d'information intégré en temps réel, neutre et indépendant des opérationnelles, organes et autres
- aux ganglions, les systèmes d'alerte et de pré diagnostic
- au médecin, les instances d'audit externe

Réseau particulièrement dense, le système d'information se présente comme une banque de données basiques. Il draine les informations, assainit les circuits et lance les alertes d'anomalies en précisant le lieu du dysfonctionnement repéré, mais en ne préjugant pas de la cause de celui-ci. Il n'est pas confectionné pour des fonctions précises, mais existe à disposition d'applications différenciées.

Dense, ce réseau est stable et n'évolue que très lentement, à l'inverse des organisations qui devraient être, elles, réactives. Chacun doit garder ses marques et ne pas être déstabilisé quant à la vision de ses objectifs. Or c'est exactement le contraire qui est pratiqué. On n'arrête pas de changer les règles du jeu mais quelles difficultés pour faire évoluer les structures !

C'est ainsi que fonctionne un système biologique.

S'il y a dysfonctionnement, incohérence ou occlusion, l'ensemble de l'organisme en pâtit. Pour l'entreprise, il en est de même.

Le partenariat interne et externe.

Tout homme a ses limites. Il doit un jour ou l'autre s'entourer de compétences pour progresser. Ou il est un homme de pouvoir et alors il devra gérer le décalage entre sa compétence et ses aspirations à faire seul. Ou il est un homme de cohérence et alors il devra gérer son incapacité dans certains domaines en faisant appel à d'autres. C'est au défi de la délégation que tout homme d'action est confronté.

Mais ce n'est pas chose aisée que de déléguer. Peu de gens ont été formés à cette discipline qui va se répandre de plus en plus. Il faut en effet concilier la cohérence d'un projet avec la diversité des éléments qui doivent concourir à sa réussite.

Ce défi se trouve à l'intérieur de l'entreprise dans la chaîne hiérarchique et entre « concepteurs » et managers. Des mesures ont été prises par les Ressources Humaines des sites industriels pour organiser une saine collaboration entre salariés : force est de constater que le résultat est pour le moins décevant. Le stress est permanent, l'individualisme est institutionnalisé, la lutte pour la survie ouverte : tous pour moi, moi pour moi !

Le projet collectif n'est plus bien perçu du sommet à la base, car il n'est pas mis en évidence. Jadis, un « placard » affiché sur les murs des ateliers et des bureaux rappelait à chacun pourquoi il était à son poste. Cette pratique surannée et ambiguë maintenait cependant une évidence à retrouver : la primauté du projet.

Par contre, l'exigence de libre arbitre devient un acquis dans une dose d'autonomie que chacun réclame à juste titre, car il en va de sa dignité. Tout doit reposer désormais sur un contrat équilibré si possible, équitable en tout état de cause entre des parties qui veulent faire un bout de chemin

ensemble. Ceci permettrait de décriper les relations et d'assainir le climat.

A la différence de la « main-d'œuvre » qui – rappelons-le - est une fonction affectée au crédit de « l'ensemble autonome », le salarié en tant qu'individu ne fait pas partie intégrante de la société qui l'emploie. Il a d'autres aspirations que celle du travail dont il n'a pas la maîtrise. S'il a quelques difficultés à assumer ses responsabilités, il réclame cependant son autonomie et son droit à la liberté d'être. Sa finalité est d'exercer une activité, rappelons-le, non un travail si l'on met de côté l'aspect financier. De plus en plus il envisage de diversifier son activité (ne serait-ce qu'au noir) pour garder une certaine sécurité financière. Les moins compétents s'accrochent à leur emploi et les autres sont de plus en plus volatils, ce qui ne facilite ni la mobilité ni la stabilité.

La procédure contractuelle est donc un impératif. À notre époque, elle demande à être affinée. Chacun doit pouvoir adhérer à une partie d'un projet sans en cautionner forcément l'ensemble. Le rôle du dirigeant est désormais d'organiser ce travail en collectivité, autant que de poursuivre son dessein économique, l'un n'allant pas sans l'autre. C'est le rôle de la Direction des Ressources Humaines de réaliser l'adéquation entre "main-d'œuvre" et "salariat", entre investissement et coût. En assumant ses choix de recrutement à long terme, en adoptant un collaborateur pour sa potentialité et non pour occuper un poste conjoncturel, elle optimise sa fonction qui justifie sa nouvelle appellation « ressources », en privilégiant la valeur.

Les procédures de délégation internes à l'entreprise procèdent de la même logique que celles de partenariat. Ce qui doit se régler au sein de l'ensemble autonome en harmonie, car on poursuit le même but, se traite de manière contractuelle entre partenaires industriels. Mais la logique de base est identique : une mission déléguée, des moyens et un contrôle. C'est d'ailleurs sur les deux derniers points que là aussi, le rapport de force a joué au détriment des partenaires sous-traitants.

À l'extérieur, entre entreprises qui s'associent pour un temps sur un projet commun, la logique est identique même si elle revêt des formes plus réglementaires. Revenons sur une époque phare de mon expérience professionnelle. Dans le secteur automobile français, GALIA (* voir page suivante) fonctionne toujours en association de ce type. Rappelons que l'idée centrale était de regrouper dans un seul langage toutes les instructions de dialogue des participants au produit final « automobile » en automatisant les processus successifs, depuis le fournisseur le plus en amont jusqu'aux chaînes de montage en passant par la masse des sous-

traitants. Cela a donné lieu notamment à la mise en place en temps réel des messages d'expression de besoins et d'avis d'expédition.

Cette initiative caractéristique d'un nouveau partenariat a été couronnée de succès et s'est intégrée dans tous les autres secteurs, transport et banques notamment à travers EDIFRANCE et l'AFNOR. Elle perdure encore et sera d'un grand secours, pour peu qu'on veuille y prendre attention, dans la grande perturbation qui agite actuellement l'industrie automobile en pleine mutation obligée, et au delà. Ce partenariat s'est étendu à une partie de la logistique commune, normalisation des emballages par exemple, et d'une simple transmission de données il est devenu une association dont le but affiché est d'optimiser toutes les relations, y compris dans le domaine matériel (moteurs, équipements divers et pièces détachées).

* GALIA *Groupement pour l'Amélioration des Liaisons dans l'Industrie Automobile.* Cette association, créée en 1984 à la suite du déclenchement de la crise dramatique d'une industrie stratégique en Europe, regroupe les constructeurs automobiles français et ses fournisseurs, sous-traitants et sidérurgiques afin d'optimiser la filière. En contact étroit avec les organisations analogues européennes (ODETTE) et américaines (AIAG) qui axaient leurs priorités sur les systèmes d'information et la mise en place du Juste-à-Temps, son originalité a été de travailler de manière plus globale. Un partenariat a donc été mis en place, incluant la *Qualité Totale* sur toute la chaîne industrielle. L'EDI, *Echange de Données Informatiques*, grâce à sa migration vers EDIFACT (AFNOR), a permis de mettre en place un langage de communication normalisé pour tous les secteurs impliqués peu ou prou.

Son influence dans ces domaines a été très importante grâce à l'appui de la Sidérurgie qui s'était particulièrement impliqué dans ce domaine, pour assurer son redressement. Vice-président fondateur de Galia, j'ai participé à son démarrage. Grâce à l'appui de la haute direction de Sollac et d'Usinor-Sacilor, j'ai eu l'occasion d'associer tous les compartiments de ce groupe (de la fabrication au commercial) à cette belle aventure.

L'optimisation recherchée remettait en cause l'organisation interne des sous-traitants et intervenait donc dans sa sphère économique. Une réflexion sur la répartition du gain global escompté, ou à défaut sur une imputation commune, était envisageable au plan de l'équité et du bon esprit partenarial.

Les sociétés automobiles ont intégré cette valeur ajoutée ainsi dégagée dans leur propre périmètre plutôt que de l'affecter au service des

nouveaux investissements immatériels collectifs. Le résultat a été de pomper les PME et d'installer les grands groupes de constructeurs et grands sous-traitants en position dominante, au-delà du simple rapport de force commercial. Cette attitude a été dommageable pour tous à terme puisque aujourd'hui, tout un pan important de l'industrie française est mis en danger par manque de réserves pour investissement. La fragilité des petits ensembles dominés entraîne des difficultés structurelles dramatiques pour les autres qui se pensaient à l'abri.

Si la pratique utile du partenariat doit subsister, il importe que l'équité soit dans l'avenir au mieux respectée entre les parties cocontractantes. Sinon, la logique commerciale prendra le pas sur la logique économique au point de devenir la seule dimension des rapports interentreprises. Il est donc essentiel qu'au sommet, une prise de conscience existe pour séparer ce qui relève de la négociation de cession d'un produit de ce qui est une tentative de mise en commun de potentiels qui doivent trouver pour chacun leur juste rémunération et permettre d'envisager ensemble l'avenir.

Le cas de l'assurance Qualité, norme ISO 9000 et 9001 est différent. Il s'agit là d'une incitation régalienne et non partenariale à l'amélioration interne des entreprises, décidée par un organisme paritaire quant à la décision, et dont la sanction est une meilleure vitrine commerciale. Elle a profité à tous dans une économie mondialisée, en recherche de qualité. Si le projet est estimable et efficace, les modalités de détermination de la norme sont pour le moins contestables. En effet, les membres de commissions habilités se limitaient souvent à des spécialistes de normes, sans beaucoup d'expérience industrielle. Ces « experts » proviennent essentiellement de grosses sociétés qui ont les moyens et de sociétés de service à l'affut d'un contrat. Les petites entreprises en sont pratiquement exclues.

Il est un domaine au sein de l'entreprise qui requiert un partenariat stable et efficace, respectueux des cultures et des individualités. Deux fonctions à finalité différentes coexistent, toutes deux indispensables et complémentaires : la conception d'un projet et la conduite de ce dernier.

Optimisation de la relation « manager » - « concepteur »

Pour que l'entreprise perdure et puisse dégager toute la valeur dont elle est potentiellement capable, il convient d'associer deux éléments antinomiques au plan de la démarche, mais complémentaires pour un fonctionnement harmonieux : le management et "l'expertise" ouverte et étendue à toutes disciplines. Il s'agit de mettre en relation harmonique ces

deux systèmes en intégrant le réseau conceptuel aux lignes hiérarchiques traditionnelles tout en veillant à une intercommunication de la recherche.

Une chose doit être claire au départ de ce développement. Seul l'opérationnel a le pouvoir de décider dans le cadre de sa délégation car il doit en assumer la responsabilité. Cependant, on constate aujourd'hui un envahissement du rôle de manager au détriment de celui de "concepteur". Ce mouvement n'est pas récent. En France particulièrement il est habituel de cloisonner les chercheurs sur leurs « paillasses » et il a fallu les mouvements sociaux de ces derniers mois, d'ailleurs pour des motifs autres, pour révéler leur existence et leur utilité. Il convient de faire cependant une différence entre la « recherche fondamentale » et la « recherche appliquée ». Contrairement à la première catégorie, de statut souvent différent, cette dernière est imbriquée en permanence dans le monde industriel et donc soumise à son leadership.

A l'inverse des chercheurs fondamentaux à qui on reproche à tort « de chercher et de ne pas trouver », ce qui est une erreur car la découverte est souvent affaire de hasard dans un environnement de haute compétence et de diversité culturelle, le cas de la recherche appliquée est différent. Ce secteur est chargé d'une obligation de résultat et il a été négligé dans notre pays, assis entre ces deux chaises, le prestige et le pouvoir. Or c'est lui qui est à la source de l'innovation technique. Il est urgent de lui donner un statut propre à entretenir sa fonction et à être en symbiose avec le monde managérial : mes écrits précédents en font état.

Le présent ouvrage ne se veut pas a priori un livre sur le management. Mais le monde organisationnel a depuis longtemps absorbé l'information comme un outil de pouvoir et de domination propre à asseoir sa prédominance nécessaire - dans sa logique traditionnelle - pour faire évoluer les structures, ce qui est d'ailleurs sa mission.

A l'aide des nouvelles techniques scientifiques, l'avancée de l'informatique et de la télécommunication en particulier, il est désormais possible et urgent de changer de paradigme sur ce sujet. Il faut tenter de séparer conceptuellement information et pouvoir : la première appartient à chaque acteur concerné, à quelque niveau de responsabilité qu'il puisse se situer. L'exercice du pouvoir se doit quant à lui d'être localisé et partiel, ne serait-ce que pour satisfaire à la tendance générale vers une démocratie directe.

Aussi il sera toujours délicat de bien cerner cette distinction que je me suis efforcé de faire et qui est fondamentale : ce qui est du ressort du pouvoir concerne la décision et la mise en œuvre de l'action commune, ce qui est le rôle de l'information est de donner à chacun en toute neutralité

et sans censure les données dont il aura besoin pour s'insérer dans le projet évoquée ci-dessus. Il importe donc de « détricoter » la relation « manager »-« concepteur » pour pouvoir établir une nouvelle voie, plus productive.

C'est donc à une nouvelle lecture du management que notre société doit s'atteler.

Sans vouloir entrer trop en avant dans ce domaine qui n'est ici pas notre sujet de base, il peut être intéressant d'en tracer quelques pistes. La qualité intrinsèque d'un manager est d'entraîner, donc de faire adhérer à sa vision au moment de l'action. Cette voie de dominant est essentielle pour assurer le succès de sa mission : c'est pourquoi il ne peut « entendre l'Autre » mais seulement l'écouter. En conséquence et à ce titre, il ne peut pas avoir la maîtrise de l'objectif fondamental.

Concepteur et manager ne peuvent coexister au même moment. Une même personne peut certes cumuler ces deux aspects mais dans des carrières différentes : c'est même souhaitable pour lui et pour la collectivité. Mais le manager a besoin d'attention humaine et de disponibilité d'esprit pour conduire. Il n'a pas le temps car il est toujours sur la brèche. Le concepteur, lui, a le temps et il a tout loisir de se concentrer pour produire un projet. Il est celui qui, en regardant autour de lui, propose un concept et identifie les cibles. Sa démarche est fondamentalement intuitive et personnelle. Mais sa responsabilité ne s'arrête pas là. Il doit faire approprier ce projet par son environnement, le soumettre pour décision et par la suite participer au pilotage. S'il est seul maître des modifications qui lui sont suggérées, il en évalue la pertinence dans sa logique d'ensemble et les risques inhérents à son bon aboutissement.

Ainsi, une attention particulière doit être portée sur les relations de sujétion entre ces deux pôles essentiels de la vie de l'entreprise, distinctes mais solidaires. Dissertant sur l'origine de la vie et son évolution, Joseph Reichholf établit que deux entités sont intimement liées bien que distinctes : l'organisme et le patrimoine génétique sont les deux pôles indissociables mais indépendants de la formation de la vie*.

En transposant dans notre domaine, le manager est le support quotidien de la vie d'entreprise sur lequel se greffe la dimension d'expertise qui générera l'évolution et la survie de l'espèce. Ces deux fonctions sont essentielles et indispensables pour assurer une vie d'entreprise optimale. Leur relation se doit d'être particulièrement étudiée et ajustée en fonction du "fonds" retenu, la vie.

* *Joseph Reichholf, L'émancipation de la vie (éd. Champs Flammarion)*

La « Qualité Totale » en devenir.

Dans les années 80-90, une vague spectaculaire a submergé les habitudes de l'entreprise traditionnelle. Une soif de rentabilité forcenée des entreprises, liée à l'arrivée d'une gauche nouvellement convertie à l'économie, s'est tournée vers l'enrichissement personnel, ce à quoi les nombreuses affaires financières et politiques de l'époque ne furent pas étrangères. Le mélange des genres a été total et n'est pas pour rien dans nos ennuis actuels pour rebondir.

Les difficultés auxquelles se heurtaient les grands groupes industriels les ont contraints à entreprendre de profondes mutations.

Cette tendance a favorisé l'éclosion de nouvelles modes dont la démarche « Qualité Totale » a été le pivot. Placé professionnellement au cœur de cette dialectique, *j'ai donc eu l'occasion de réfléchir à ses fondamentaux et en expérimenter les aspects.*

Le redressement de la sidérurgie dans les années 80.

La nationalisation ayant été effective dès 1981, la rentabilité de ce secteur restait problématique. À Sollac, pourtant mieux lotie que ses collègues, l'inquiétude et le pessimisme s'installaient. La direction, focalisée sur les mises en préretraites pour alléger une masse salariale importante exigeait des réductions de budgets de 5% chaque année. La crise latente, amplifiée par l'arrivée sur le marché de concurrents mieux aguerris ne faisait qu'aggraver un pessimisme que justifiaient les circonstances.

L'automobile qui était notre premier client était en point de mire avec l'annonce des inquiétantes invasions de produits en provenance du Japon et des "dragons asiatiques".

Vers 1983, dans cette entreprise stratégique en amont de toute transformation, une option stratégique décisive a été prise qui a changé le cours des choses. *Il s'agissait, tel que je l'ai ressenti à l'époque, de relancer la société sidérurgique vers la rentabilité en axant tout, non sur les améliorations de caractère matériel au coup par coup, mais sur le facteur humain.*

Des groupes de volontaires ont été associés dans des réunions de brainstorming, en fonctionnement hors hiérarchie, pour lancer une image valorisante de Sollac, tant à l'extérieur qu'en interne, salariés et familles comprises. J'ai encore à la maison de ces affiches que nous avons créées sur "la Qualité Totale" et autres slogans qui nous étaient alors encore inconnus.

La démarche globale qui a suivi commençait par créer un langage commun aux acteurs de cette transformation à venir, une sorte de normalisation sémantique avant l'action.

Parallèlement, la direction, appuyée en matière d'expertise par un cabinet d'organisation bien connu, a pris officiellement et opérationnellement le leadership d'une véritable mutation. C'était à ma connaissance une première car dans ma carrière je n'ai connu de consultant que comme paravent pour faire passer les idées de la hiérarchie qui restait en retrait.

Tout projet d'entreprise doit être conduit par celui qui est dépositaire du fonds. Ce dernier doit être en première ligne, responsabilisé, quitte à se faire aider au plan conceptuel par des experts.

PLANS DELTA ET SIGMA (Δ et Σ)

Ces deux termes peuvent surprendre mais sont l'expression de deux démarches indépendantes, conduites en parallèle : l'une de réduction des coûts, l'autre d'augmentation de valeur.

- DELTA relevait d'une volonté de remise en cause drastique interne des organisations pour ne conserver que l'indispensable aux yeux des opérationnels. Un objectif impératif visait à exiger de chaque responsable de service, en liaison avec leurs subordonnés, une réduction immédiate de 30% d'économies. Sans toucher à sa mission fondamentale, chacun était amené à proposer des suppressions de FONCTIONS qu'il assumait pour le compte d'autres. Le résultat devait produire des suppressions de poste mais aussi de frais informatiques, d'occupation de locaux...

- Une fois ce constat effectué, on passait à une autre phase. SIGMA consistait à redemander aux mêmes de proposer des changements de structures propres à agrandir leur "territoire" en prenant en charge des fonctions résiduelles jugées néanmoins utiles par la direction et compatibles avec leurs fonctions.

L'aspect psychologique est ici fondamental: on doit d'abord chercher l'optimisation interne avant d'imaginer un partenariat efficace

L'adhésion active de tous à cette démarche et un travail intense d'innovation en collaboration avec mes collaborateurs nous a permis de restructurer notre service totalement, de ne reclasser que peu de personnes et d'obtenir ce gain global escompté.

Cette remise en cause coordonnée des comportements a été exemplaire et a consolidé au plan pratique les idées que j'avais développées par ailleurs.

Elle a donné les meilleurs résultats aux plans techniques, économiques mais aussi humains. *J'en ai tiré à l'époque plusieurs enseignements :*

- *l'individu comme valeur intrinsèque avant tout action collective*
- *l'implication au premier chef de la direction : celle-ci définit le fonds avant de construire la structure idoine.*
- *le ressort intime de l'individu dans son intérêt entraîner l'adhésion dans la transparence des objectifs.*
- *l'analyse dissociée entre le collectif et l'individu*
- *la mutation comme seul moteur du renouvellement*
- *les dynamiques indépendantes de diminution des coûts et d'augmentation de la valeur*
- *enfin, la séparation entre les fonctions et les structures qui les couvrent.*

L'intérêt pour Sollac étant de prolonger cette démarche de Qualité Totale vers tous ses clients, une implication dans les expériences de partenariat a été décidée dont on m'a confié la responsabilité, Galia et Edifrance.

C'est en partant de l'amont, la fabrication d'acier, que venait la recherche de qualité, en direction des clients. Parallèlement, la même démarche était lancée dans les secteurs automobiles vers les fournisseurs. Une combinaison de ces deux impulsions aidait ainsi les PME à adhérer et se lancer dans cette aventure.

La démarche Qualité Totale

La « Qualité totale » est une quête, toujours en recherche, non un but atteint une fois pour toutes. Pour y tendre, il doit y avoir, comme lors de régates, des bords à tirer. Si l'on pense que le vent arrière est optimal et confortable, il est déstabilisant : attention à la bôme ! Aller au près stimule et donne l'impression d'une progression autrement significative. Ainsi, en matière de Juste-à-Temps, on devrait jouer sur les stocks qui sont la variable d'ajustement pour assurer la souplesse nécessaire à toute organisation humaine qui entend perdurer. Aucun sentiment d'échec ou de victoire ne doit être ressenti dans ce domaine. Or une fois de plus, elle a été considérée comme un outil, non comme un état d'esprit et une manière de vivre. Le gâchis écologique de ces années troublées en a été la démonstration, sans parler des dommages sociaux. Ce sont les résultats de cette recherche personnelle, que j'entends résumer dans cette partie.

La méthodologie proposée s'appuie sur la séparation factuelle de fonctions, de niveaux, de langages tout en instituant une procédure

mathématique de liaison en temps réel et exhaustive entre tous les statuts individuels de l'entreprise. Cet ensemble cohérent à trois dimensions regroupe quatre plans qui instaurent la dynamique "Qualité Totale".

- Tout d'abord, on définit en termes d'objectif un projet idéal, sans contraintes autres que ses propres capacités personnelles, ou en ce qui concerne l'entreprise celles de cet ensemble autonome. C'est ce que l'on appelle le « Plan Qualité Totale ».
- Dans un deuxième temps, on met au point un deuxième projet, dérivé du premier, mais ajusté aux capacités actuelles : « le plan Qualité Totale à activité réelle ».
- Puis en troisième lieu, un « Plan scénarios » qui permet à chacun d'expérimenter des hypothèses, ce dont on a parlé précédemment.
- Enfin, le « Constat », image de la réalité illustrée par la comptabilité analytique à laquelle il a été également fait allusion plus en amont.

Imaginons ces quatre plans dans l'espace à trois dimensions (quatre si l'on ajoute la dimension temps), parallèles et construits de la même façon. Ces quatre volets de système d'information sont décalqués sur le même modèle, sur la même présentation, ce qui permet, par différence, terme à terme d'obtenir automatiquement par exemple l'effort nécessaire pour passer du constat ordinaire à une exploitation en qualité totale à structures identiques.

La motivation individuelle est capitale dans cette démarche : elle nécessite de la reconnaissance de la collectivité. Le plan « scénarios » est à la disposition des intervenants qui de cette manière peuvent tester l'intérêt d'hypothèses personnelles d'amélioration en mesurant l'impact de leurs suggestions sur leur environnement d'ensemble autonome. On évite ainsi une perte de temps en projets « fumeux », on engrange toutes les suggestions qui a terme pourraient être utiles, on entretient un dialogue constructif et valorisant pour les intéressés : l'harmonie interne ainsi recherchée qui n'est qu'un moyen, devient le moteur du management de l'entreprise.

Collectivement, on serait à même de mesurer les conditions structurelles et conjoncturelles pour faire évoluer l'entreprise vers l'idéal et d'en évaluer sa crédibilité.

Dans le même esprit, il est facile de dégager automatiquement les « poches de non qualité » entre ces états qu'il convient de résorber en fonction des priorités et des possibilités. La différence par décalcomanie, poste par poste, dégage immédiatement le gap entre le réel et le souhaitable, voire l'idéal et l'effort à fournir.

On pourra trouver de plus amples explications dans mon deuxième ouvrage, « Manager le système d'information de votre entreprise » qui explicite de manière simple ces concepts a priori complexes, mais qui se comprennent facilement pour peu que l'on accepte de s'y pencher un temps.

En résumé, le plan « Qualité Totale » est un répertoire exhaustif et formulé du fonds de l'entreprise, ce pourquoi elle est faite. C'est par rapport à cet objectif idéal (et non atteignable) que l'on se positionnera en permanence de manière pragmatique avec les autres plans qui tiennent compte des contraintes et des poches de non qualité. Le moniteur est son logiciel opérationnel qui mesure les progrès de l'entreprise vers ces objectifs d'excellence et aide les responsables à tendre vers les « cinq zéros » énoncés plus haut.

C'est dans la pleine connaissance des buts formulés par les plans « Qualité Totale », avec des pratiques claires et responsabilisées de délégation que l'entreprise saura vers où concentrer son action et ses efforts.

Les mesures standard sont celles de la qualité totale, c'est-à-dire celles qui correspondent à l'efficacité maximale de l'ensemble autonome. Les dérives constatées peuvent conduire le responsable à mesurer une détérioration et à envisager une possibilité d'amélioration de l'efficacité opérationnelle ou structurelle de tel ou tel acteur industriel.

*« C'est l'organisation dynamique des substances,
et non leur composition qui engendrent les processus mentaux. »*

C'est donc à partir d'un squelette (les quatre plans cohérents) que le système d'information va donner vie à la démarche « Qualité Totale ».

Toujours dans cette démarche de qualité totale, rappelons qu'un produit fabriqué doit être conforme et livré à l'heure désirée par le client. Tant qu'il n'est pas vendu, sa valeur est nulle. Donc les stocks sont plus qu'une non-valeur : un coût. Les déclassés ont également une valeur nulle tant qu'ils ne sont pas commercialisés et ne dégagent un gain qu'au prix de cession. Tous ces produits non souhaités doivent donc être en comptabilité analytique valorisés à zéro, placés dans des comptes d'ordre avec les coûts de gestion les concernant, et faire l'objet d'un bilan commercial lors de leur cession.

** Gerald Edelman, Biologie de la conscience (éditions Odile Jacob)*

Ainsi, chacun est incité à ne fabriquer que du premier choix et si possible, en liaison avec sa livraison au client. Fonctionnant en « méthode complexe », c'est-à-dire en privilégiant harmonie et gestion par alertes, l'opérateur dirige son action ainsi de manière intuitive par incitations et non en s'appuyant sur la « structure hiérarchique » traditionnelle. Ne valorisant que le « bon produit », on fait ainsi apparaître les « poches de non qualité », ce qui n'est pas souhaité (stocks, déclassés, retards de livraison ou mise à disposition anticipées, ...) ce qui génère des coûts inutiles, donc à rejeter. Le moniteur, rappelons-le, enregistre tous ces éléments en cohérence.

Face à cette présentation qui bouleverse les canons classiques de l'économie d'entreprise, rappelons-nous que seule la comptabilité générale est l'image de la réalité des échanges. En interne, il n'y a que des flux et pas de mesure exacte : il n'y a que des mesures acceptées. C'est le rôle d'une nouvelle comptabilité analytique que d'accompagner la vie.

La théorie de l'entropie appliquée à notre sujet explique l'attitude à observer dans notre recherche de « Qualité Totale ».

L'entropie est une grandeur qui, en thermodynamique, permet de mesurer la dégradation de l'énergie d'un système : elle caractérise son degré de désordre. Plus l'entropie du système est élevée, moins ses éléments sont ordonnés, liés entre eux, capables de produire des effets mécaniques, et plus grande est la part de l'énergie inutilisée pour l'obtention d'un travail ; c'est-à-dire gaspillée de façon incohérente.

Claude Shannon s'est intéressé à cette notion dans le domaine qui nous intéresse ici. C'est une fonction mathématique qui, intuitivement, correspond à la quantité d'information contenue ou délivrée par une source d'information. La définition de l'entropie d'une source selon Shannon est telle que plus la source est redondante, moins elle contient d'informations. En somme, on doit chercher en interne à avoir un système d'information le plus cohérent et le plus harmonieux possible ou tendre vers celui-ci par des sauts technologiques ou économiques. L'unicité de l'information utile est la règle dans ce domaine.

En transposant cette analyse dans le domaine des systèmes d'information (sociologie, entreprise...), on peut mesurer la dégradation de puissance d'un ensemble qui contient des sous-ensembles non totalement inclus. On définit le plan global de qualité totale : puissance de l'ensemble théorique, puis on localise les poches de non qualité. On peut mesurer l'entropie aux points de désordre entrants.

La politique de Qualité Totale menée au Japon conduisait les ouvriers des sociétés automobiles à être tout en blanc vêtus, non pas pour faire joli mais faire utile. Toute tâche sur le vêtement était révélatrice d'un dysfonctionnement dans le système de production et la priorité était d'en trouver l'origine. Dans la vie courante, si j'ai une tache sur ma chemise, j'ai tendance à la laver, la relaver, et non pas chercher à savoir pourquoi elle s'est salie, en chercher la cause et supprimer cette dernière. L'industrie automobile japonaise des années 80 donnait l'exemple de cette démarche de rechercher à l'origine le problème et non d'en réparer les conséquences.

Des règles de base simples à comprendre et à appliquer pour une bonne appréhension des phénomènes dans un système d'information sont donc les suivantes :

- intervenir le plus en amont pour résoudre d'emblée les problèmes qui vont survenir en aval,
- n'utiliser dans un système d'information qu'une seule donnée fiabilisée pour une information.

Force est de reconnaître que ces conseils ne sont pas suivis, loin de là, chacun voulant avoir sa banque de données personnelle et la cacher aux autres.

Une dérive dramatique : le capital éparpillé et non identifié.

Il n'est pas concevable de clore cette partie consacrée aux dérives de ces vingt dernières années sans évoquer un point qui a des répercussions dramatiques au plan mondial sur tous les marchés, les économies des états et les ménages : je veux parler de l'éparpillement du capital des entreprises qui plonge ces dernières dans un anonymat problématique. Ces derniers temps, la crise financière a déstabilisé les marchés, les entreprises, banques en premier lieu, à un point tel que tout système est mis en cause par l'opinion publique. Celle dramatique de 1929 n'avait pas eu pour effet cependant de remise en cause aussi fondamentale. Sans revenir sur les causes et conséquences d'un tel désastre, il convient néanmoins de s'attacher aux raisons qui ont permis de telles erreurs et de tenter d'y remédier au mieux. Contrairement à ce que l'on lit ou on entend çà et là, celles-ci ne sont pas d'ordre structurel, liées à une quelconque idéologie, mais à l'origine de graves dysfonctionnements de la communication et de l'information. Les audits, la transparence, les

contrôles internes, tout ce dont nous avons parlé dans cet ouvrage colle de très près à cet aspect.

Une raison non négligeable de l'impuissance des entreprises à progresser dans une harmonie sociale, et aux collectivités à trouver leur véritable fonctionnalité réside en fait dans l'éparpillement du capital, donc au défaut d'identification de l'entité responsable. Cette tendance qui s'accroît donne le pouvoir à un capital indifférent (fonds de pension et capitalistes de haut vol), car éloignés à tous points de vue, des préoccupations industrielles qui sont les seules à créer la valeur ajoutée. À défaut de les contrôler, les identifier fait avancer la solution.

Ce phénomène n'est pas nouveau. La politique fiscale et les modalités de transmission des patrimoines industriels lors des successions avaient depuis longtemps amorcé le processus. La mondialisation a amplifié ce dernier et l'origine du capital est de plus en plus opaque. Pour assurer un avenir porteur de progrès, les modes de fonctionnement financiers doivent être entièrement revus car la direction des entreprises n'a plus de gouvernail. Une entreprise a toute sa valeur en interne avec son projet élaboré par une direction qui a un capital identifié et cohérent, donc un pouvoir authentique. C'est encore potentiellement le cas des PME qui sont à notre avis l'avenir de nos économies régionales avec des contrats de partenariat équitables. C'est à la base que se construit le vivre ensemble y compris économique.

Actuellement aucun dirigeant de grande entreprise, salarié à part entière, n'a intérêt à avoir une vision de long terme et collective : il joue personnel car son avenir n'y est pas lié. Il paraît opportun de citer ici une phrase de Paul Louis Merlin, ancien PDG fondateur de Merlin Gérin, lors d'un séminaire que j'animais dans les années 66-67 à l'Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble. Il disait qu'il y a deux entités qui sont en phase avec l'entreprise : ce sont d'une part le PDG (et ajoutait-il celui qui détient à la fois le capital et la direction car il a dans une main toute l'entité du pouvoir) et d'autre part le personnel car, force de travail créative, ce dernier est en contrat direct avec elle. « Mais, méfiez-vous toujours des cadres intermédiaires, car souvent en toute bonne foi, ils mélangent l'intérêt de l'entreprise et leur vision personnelle de celui-ci ». Le dirigeant de grandes entreprises, multinationales ou autres, est désormais un « cadre intermédiaire » et il n'est pas toujours exempt de mauvaise foi ...

Jadis, dans toute entreprise, c'était simple : un seul commandement détenu par le possesseur du capital, individu ou famille, cumulait les moyens qu'il entendait seul mettre en œuvre pour satisfaire ses objectifs.

Il « possédait » le passé, le présent et l'avenir de la structure (mortelle, elle ne dépendait que de sa responsabilité). Il était psychologiquement et moralement dépositaire de tout, y compris du personnel, dans une gestion patriarcale de l'outil de production. Même s'ils étaient insuffisants, les contre-pouvoirs, qu'ils soient syndicaux ou réglementaires, régulaient son action. Si ce fonctionnement avait de nombreux ratés, souvent dramatiques, c'était au sein de l'ensemble que devaient se régler les problèmes.

Maintenant, l'ère des managers a remplacé le propriétaire exploitant avec ses contraintes, mais aussi ses atouts. Tout Homme sans contrôle est un danger public, a fortiori lorsqu'il est censé être responsable de milliers de salariés, donc de son utilité sociale et économique. Le capital s'est dilué dans les fonds de pension et la traçabilité n'est plus assurée sur ce qui est à l'origine de l'entreprise. L'indifférence anonyme a remplacé le conflit personnalisé. En toute impunité, ces mercenaires se sont forgés une citadelle, tant financière que de pouvoir, et se sont coupés de la seule richesse, celle de l'humain.

À ce constat pessimiste, il convient de répondre par des suggestions.

- Il convient de réhabiliter la PME en lui redonnant ce dynamisme que la sous-traitance actuelle a traduit en quasi servage. Développer les réseaux entre elles pour faire contrepoids est une ardente obligation.
- Il est possible de simplifier les procédures administratives pour leur permettre de se consacrer à leur seul devoir d'état économique et non administratif. Il est urgent pour des motifs de concurrence plus équilibrées d'alléger leurs charges dans la limite du raisonnable, tout en sachant que la redistribution sociale fait également partie de leurs obligations, mais que des aménagements ciblés peuvent contribuer également à leur liberté d'entreprendre.
- En ce qui concerne les grandes entreprises à capital dispersé, il n'est pas possible de revenir en arrière, et ce n'est peut-être pas souhaitable compte tenu de la structure des multinationales dans le contexte de la mondialisation galopante. Seule la mise en place de contrôles et d'audits, internes et extérieurs, et la surveillance par la traçabilité pourront les maintenir de fait dans une sorte de déontologie qu'elles n'auraient jamais dû oublier. Ceci n'est bien sûr envisageable que dans une mesure commune pour en estimer leur impact sur la Société et sur l'Environnement. Mais ceci est une autre « Histoire » et il faut bien commencer par l'audit traditionnel.

C'est en tout cas d'abord dans ce secteur des multinationales que doit se dégager, à travers leurs profits difficilement maîtrisables, la valeur ajoutée propre à des prélèvements sociaux et fiscaux. Leur responsabilité humaine et sociale directe est hélas illusoire et chacun, quand il s'engage dans cette voie, doit s'attendre à en subir les conséquences. Inversement, la valeur ajoutée de la PME doit se tourner en priorité vers sa pérennité sur place, en privilégiant les investissements et la valeur humaine qui fait sa force de cohérence. Les pouvoirs publics sont ici en première ligne.

La distinction entre très petites, petites et grandes entreprises est caduque. Il est ridicule de faire des strates catégorielles artificielles selon le nombre de salariés. Il faut lui en substituer une autre, selon l'origine de la détention du capital et ajuster les règlements sociaux et fiscaux sur cette sélection.

Les grands groupes se sont munis de moyens adéquats et sont rentrés de plain-pied dans la mondialisation par les délocalisations systématiques et rapidement réversibles en fonction des conjonctures. La course à la réduction drastique des coûts est leur priorité pour asseoir une rentabilité maximale que les fonds de pension sont en droit de réclamer quant à eux. Mais les plus petits ensembles sont en péril. Les PME doivent se libérer de la tutelle de la sous-traitance, telle qu'elle est actuellement pratiquée. Leur dépendance forcée les met actuellement à la merci des « donneurs d'ordre », tant qu'elles n'auront pas fait le pas de la modernité. Leur avenir, essentiellement lié au niveau commercial, se jouera dans la maîtrise des techniques d'information et de communication aptes à ouvrir aisément, en réactivité maximale, le champ de leurs activités à un nombre important de clients indépendants et diversifiés. En multipliant les rapports partenariaux entre elles, c'est là seulement que se jouera leur avenir, leur survie, en modifiant les rapports de force. Pour cela, une remise en cause de leur culture individualiste est nécessaire.

Il est essentiel de revenir sur le domaine des transmissions d'entreprises. Ce qui vaut pour la vie quotidienne de ces entreprises pose un problème de survie fondamental, lors des cessions. Jadis, les PME se transmettaient de père (mère) en fils (fille). Ces successions à la tête, dont la fiscalité ne facilitait d'ailleurs pas la pratique et ce à tort, ne pénalisaient donc en rien le fonctionnement courant de ces entreprises, le capital restant concentré dans un milieu culturellement proche.

De plus en plus, on assiste aujourd'hui à des ventes à l'encan de ces actifs. Écœurés souvent par la dureté des temps principalement axée sur eux, les « patrons de petites boîtes », artisans, commerçants ou industriels ne songent plus à former leurs enfants, si tant est que ces derniers le

veuillent encore, pour un métier qui tient plus de la vocation que de la routine alimentaire. Ce n'est pas pour rien que les statistiques et les sondages d'opinion montrent que la grande majorité des jeunes aimeraient se tourner vers des emplois de fonctionnaires ou de salariat parapublic. Sur ce dernier point, la multiplication de ces structures, qui amplifie la mutualisation et la régression de la responsabilité individuelle, parasite la dynamique de ces sociétés privées qui assument seules les risques et génèrent, rappelons-le, la totalité de la valeur ajoutée.

C'est donc tout le tissu industriel qui est en cause, les grands groupes ayant tendance à « externaliser » leurs activités annexes sur ces PME à leur merci, qui occupent une place importante et vitale dans l'économie nationale et locale.

Ce type d'entreprise peut revêtir plusieurs formes, au delà des statuts en vigueur aujourd'hui. Si elles ont en effet l'avantage de la souplesse et de la réactivité, leur handicap principal se situe dans le manque de fonds propres et dans leur difficulté à dégager des provisions pour investir dans l'immatériel qui est de nos jours incontournable. Le problème ne réside pas seulement dans l'informatisation de leur système administratif qui dégage immédiatement des économies, ce qui motive le responsable. Il s'agit cette fois de s'engager dans l'optimisation de « l'immatériel », Ce qui est en cause pour l'essentiel, c'est d'un investissement dans l'analyse du fonctionnement interne et dans l'articulation de la communication entre collaborateurs et éventuels partenaires, vis à vis des clients et fournisseurs. Là se trouve la clé de la réussite car il s'agit d'une remise en cause permanente de son organisation en fonction des contraintes et évolutions positives ou négatives. Des opportunités peuvent être saisies autant que des pénalisations à éviter.

Le statut de coopérative est une des formes intéressantes, hélas mises en valeur ces derniers temps lors de dépôts de bilans de sous-traitants. Outre l'intérêt économique et social de la pérennité de l'entreprise, c'est aussi l'opportunité pour les salariés de s'impliquer dans la responsabilité d'un ensemble. Créer une entreprise est chose délicate, prendre des risques économiques et sociaux fait peur. Le passage par la gestion d'une coopérative est la meilleure garantie pour y arriver avec les chances de succès optimales.

Jadis, les entreprises avaient une unité de fonctionnement :

- le capital était concentré dans les mains d'un entrepreneur, ou pour les plus grosses sociétés d'une famille d'entrepreneurs. L'esprit patronal était homogène, tourné vers un capitalisme de responsabilité (jadis en témoignaient les suicides en cas de faillite) et souvent dans

une attitude sociale paternaliste. Pour faire simple, le fonds de roulement était souvent autofinancé et le système bancaire n'intervenait que dans les investissements.

- Le personnel salarié tenait son avenir de celui de l'entreprise dans laquelle il s'investissait à plein, n'ayant que peu de loisirs et d'occasions d'évasion. Il naissait souvent « entreprise », il mourrait de même.
- Le recours à la sous-traitance n'existait pratiquement pas.

Cette organisation n'excluait pas naturellement les affrontements souvent violents, à l'époque non contrôlés par les instances paritaires. Mais elle se situait à l'intérieur d'un ensemble homogène dont le profit était le seul but. Même si la redistribution de ce dernier était certes sujette à caution, chacun était solidaire de cette « mini société » qui était la vie de chacun.
Lier emploi et entreprise était alors tout à fait naturel.

Aujourd'hui, de par la mondialisation inéluctable qui s'intensifie et les effets qui s'en suivent (capital dispersé, délocalisations banalisées, disparité des normes et des lois), il n'est plus raisonnable de garder ce même schéma. Exangues, les PME ne peuvent se maintenir que dans la mesure où les pouvoirs publics deviennent conscients de cette dernière chance qui reste à saisir et revoir totalement leur vision économique en établissant les conditions d'une concurrence équitable au plan local et en leur reconnaissant une utilité sociale à rémunérer.

Emploi et faiseur de valeur ajoutée sont dans cet espace deux concepts antinomiques et il est pervers de les lier. Dans ce monde en perpétuelle mutation, les pouvoirs publics n'ont pas compétence à entrer dans ce concert industriel, mais à raisonner en terme d'aménagement de territoire propre à susciter des initiatives et des investissements. Là ils prouveront dans ce domaine leur utilité.

GÉNÉRALISATION DE CES PRINCIPES A D'AUTRES ENTITÉS COLLECTIVES

Cette analyse a concerné jusqu'à présent l'entreprise et le monde économique. Elle tendait à asseoir une démarche harmonieuse basée sur la responsabilité individuelle et la transparence des relations entre entités. Le rapport de force qui s'instaure naturellement dans tout rapport humain ne pourra être contrôlé que par une mesure des efforts des uns et des excès des autres. Cette mesure, dans un monde de plus en plus compliqué, renforcé par une accélération des améliorations technologiques et une réactivité croissante néfaste à la réflexion et à la distanciation, doit être indépendante des puissances de médiation. Sa neutralité est indispensable et le seul moyen pour y arriver est d'utiliser un juge-arbitre qui vérifie en permanence la validité des processus, l'exercice d'une vraie démocratie basée sur une transparence responsable bien comprise et des mérites à reconnaître et à valoriser de manière incontestable. Les nouvelles technologies de l'information nous en offrent l'opportunité. Voilà à mon avis la seule façon envisageable de nos jours pour tenter de rétablir une osmose entre la nécessité d'épanouissement personnel et la foi en la création de richesses préalable à toute redistribution, deux thèmes bien malmenés, surtout dans ces temps de crise et de scandales.

Une extrapolation à d'autres domaines peut être envisagée, à condition de respecter les principes de départ, un projet, une direction responsabilisée de ce dernier et des moyens adaptés. Ce n'est pas le cas des associations de la loi 1901 qui prennent comme seul principe la liberté de se réunir ou non pour participer à quelque chose dont la définition est plus une aspiration qu'un projet précis. En dehors de tout contrat juridiquement valable et opposable liant les parties pour un projet clair, l'application n'est pas possible. Seules les modalités d'optimisation technique sont transposables et souhaitables car elles ne touchent qu'à des problèmes d'organisation.

Il n'est pas inutile de revenir sur le cas particulier des ONG. Celles-ci sont des entreprises à part entières et il est surprenant de les voir avec ce statut de bénévolat. L'emploi de salariés qui est pratique courante dans ces organisations est souvent incompatible avec la liberté d'association. Reconnaissons cependant que cette catégorie va dans le sens de la promotion de l'activité volontaire évoquée plus haut, mais cela ne peut se généraliser à statut inchangé.

La vie en Société ne peut se priver de l'apport essentiel des associations. En parallèle au monde économique, et bien séparé de celui-ci, ces groupements demandent également un bon dépoussiérage. Ce n'est pas être hors de propos que se pencher sur ces structures car elles sont, avec les entreprises, l'autre facette de l'implication humaine dans l'action. Tout individu pour exister, doit vivre la cohérence dans son utilité spécifique et a besoin du collectif pour s'y reconnaître.

La caractéristique de groupement d'individus sans objectif de profit, matériel ou psychologique, est équivoque. Des aménagements sur ce statut doivent être entrepris pour des raisons évidentes de transparence et de sécurité car tout regroupement est un contrepouvoir en puissance. Nos associations sont plus que centenaies sans avoir été revues quant à leur positionnement.

Comme cet ouvrage traite de l'optimisation des rapports entre deux entités qui ne procèdent pas de la même logique : « le collectif » et « l'individuel », il m'a semblé intéressant d'étendre ces préconisations à d'autres mondes, l'association par exemple.

Le statut des associations.

Oui, l'année prochaine, la loi de 1901 portant création du droit d'association aura cent dix ans! Et si les associations ont progressé, si certaines ont acquis des droits, des capacités, parfois des obligations, il n'en reste pas moins qu'elles sont restées en général au plan strict du droit des mineurs non émancipés ... n'ayant pas droit de vote ! Rouage essentiel de notre communication moderne, souvent contre-pouvoir de fait, l'association pose problème aux yeux de tous dès qu'elle prétend intervenir dans la vie publique, notre cadre de vie quotidien.

Or plus d'un siècle, c'est long sans beaucoup évoluer et sans avoir veillé à adapter les institutions. C'est nous ramener au droit des congrégations, à la liberté de se réunir. Il y a peu encore, les groupes étaient suspects, les rassemblements interdits, le souvenir de la Commune encore vivace. Le statut des associations comporte cependant en France une exception. La législation de 1908, révisée en 2003, régissant les départements de Moselle et d'Alsace, date d'avant l'annexion de 1870 et a conservé pour l'essentiel leurs acquis lors de leur rattachement à la République en 1918.

Cette "association de droit local" mérite, même avec ses défauts, que l'on se penche dessus attentivement car son intérêt dépasse les procédures : il touche au principe même de la réunion de citoyens libres et responsables.

Il ne s'agit plus d'un ensemble cohérent mais d'une collection de particularismes auxquels on donne droit de cité. De nombreuses dispositions consacrent l'importance de différents organismes assurant une fonction d'intermédiaire entre la population et l'Etat (par exemple : corporations, Chambre de métiers, organisation communale, institutions culturelles, organismes de protection sociale). C'est donc un réseau structuré qui fait intervenir en symbiose tous les acteurs de la société. La multiplication des livres et registres tenus auprès des juridictions ou organismes consulaires (livre foncier, registre des associations, registre des métiers...) et le contrôle administratif exercé sur de nombreuses professions traduisent une recherche de clarté et de sécurité juridique, ainsi que l'importance des contrôles publics. La synergie de réseaux, à l'instar de nos propositions, est dans cette perspective une priorité.

La souplesse réside dans le choix des individus à exercer leur activité commune dans un statut préalablement choisi à travers deux options. L'association "non inscrite" est un groupement de personnes ne disposant pas de la personnalité morale en raison de sa non inscription au registre des associations. De ce fait, sa capacité juridique est réduite. Quant à elle, une association "inscrite" dispose d'une capacité juridique étendue. Elle est une personne morale qui peut accomplir tous les actes de la vie juridique nécessaires à son activité, sans limitation.

Les pouvoirs, compétences et contrôles sont alors de nature différente car ils ne touchent pas à la société de la même manière. L'association "de droit local" se caractérise non pas par son but (non lucratif dans la loi de 1901) mais par sa forme (constitution et fonctionnement d'après les règles du code civil local). Les textes de droit local ne contiennent aucune définition juridique précise de l'association, en vue de poursuivre un but précis intéressé ou désintéressé. La poursuite d'un but non limité est un des points qui oppose l'association française de celle régie par le droit local. En effet, aucune disposition n'interdit que l'association d'Alsace-Moselle poursuive un but intéressé ou lucratif. L'objet de l'association peut être économique, politique ou culturel.

On peut alors choisir de l'inscrire au Tribunal d'Instance pour obtenir la pleine capacité juridique, sans avoir les limitations propres aux associations de la Loi 1901. L'association de "droit local" inscrite peut avoir un but lucratif. En cas de liquidation, l'actif peut être partagé par les membres, le dirigeant peut être responsable des dettes, mise en faillite, etc...).

En Alsace Moselle certaines entreprises ont un statut d'association coopérative de "droit local," les plus connues étant les Caisses de Crédit

Mutuel. Cette association coopérative est régie par la Loi de 1898, qui est stricte, et est faite pour protéger les sociétaires. c'est ainsi que sont bien définis les différents types de coopératives allant de la coopérative de production, à la coopérative de prêts et de dépôts.

Un point essentiel à méditer concerne le **statut d'utilité publique**. C'est une procédure de droit français par laquelle l'État reconnaît qu'une association ou une fondation présente une utilité publique, ce qui lui permet de bénéficier d'avantages spécifiques (elle peut recevoir, outre des dons manuels, des donations et des legs), mais lui confère aussi une légitimité particulière. Dans les trois départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle, dans lesquels la loi de 1901 ne s'applique pas du fait du droit local en vigueur, une association loi de 1908 ne peut être reconnue d'utilité publique. En revanche, l'utilité publique de *sa mission* peut l'être.

Si l'on entend donner droit de parole et de contestation à une collectivité, voire le pouvoir d'intervenir dans le concert des acteurs économiques et sociaux, ce ne peut être que dans un contexte de responsabilité.

De nos jours, face à ces regroupements de personnes volatiles par raison professionnelle ou familiale, c'est plutôt l'individualisme qui est mis en cause par nos médias. Un profond changement de mentalité, des structures totalement nouvelles, un univers et un environnement qui se découvrent sans cesse, voilà notre réalité d'aujourd'hui. Une Société en pleine mutation à un niveau planétaire, voici notre perspective ! Nous réalisons maintenant que l'univers est perpétuellement en marche et que les mutations et les secousses que nous entrevoyons sont le résultat d'une rigidité structurelle qui ne s'adapte pas. L'individu est en total décalage avec ce monde qui l'entoure et dont inéluctablement il fait partie : c'est pourquoi il est coupable sans avoir rien fait... Réhabiliter le rôle et l'utilité de chacun au sein d'un environnement dans lequel il se reconnaîtra, voici le défi qu'il convient de relever, et c'est bien de l'immatériel qu'il s'agit une fois de plus. En marge du monde marchand, s'associer pour exister à titre personnel, c'est aussi une voie que la Société propose, alors que le débat démocratique semble en ce moment en panne. Là se trouve l'utilité associative.

L'exercice de notre démocratie politique est œuvre délicate de nos jours. Loin de privilégier le droit d'expression et la liberté de l'individu, il a plutôt tendance à planifier sur une "masse non identifiée", à privilégier la collectivité aux dépens de particularismes locaux et des opinions minoritaires. Cette critique ne s'exerce pas sur une éventuelle carence

politique de l'exercice de la démocratie : elle est le constat d'un mauvais fonctionnement technique "de la moins mauvaise des institutions".

Tout notre dialogue moderne, notre organisation sociale et politique doit reposer sur l'individu et sa prise en considération. Le groupe et la collectivité ne sont que des supports de gestion au service d'une recherche de consensus général que l'on nomme sens civique, responsabilité ... Les statures morales, éthiques, ne sont pas des finalités mais des règles du jeu : il importe plus que jamais de ne pas se tromper d'objectif. Il nous faut donc créer une organisation de dialogue, de recherche de consensus général tel que l'autorité démocratique ne soit plus la substitution d'un avis collectif à des opinions individuelles, mais la sublimation de ces dernières.

L'individu doit espérer pouvoir s'exprimer et se reconnaître dans une Société moderne en pleine évolution : les structures actuelles ne le permettent pas. Le citoyen reste seul et isolé face à ces mécanismes d'administration et de gestion qui le dépassent ; il subit leur pression et n'a sur eux aucun pouvoir. Ces structures le connaissent en tant que masse, elles l'ignorent en tant qu'Homme. Cela, il le supporte de moins en moins.

L'exercice d'une bonne démocratie implique une influence réciproque, une osmose d'idées, de propositions. L'individu étant à ce titre ignoré, il faut envisager un relais. Le phénomène associatif peut être à la base de cette transformation profonde de la Société : l'association est à ce jour une des seules structures intelligentes de la démocratie moderne car elle peut reposer dans son fonctionnement interne sur un dialogue permanent et individualisé de ses membres au service d'un projet collectif.

Dans notre Société, la recherche de consensus est une nécessité vitale. Elle est le résultat positif de conflits personnalisés résolus dans le respect mutuel des individus du groupe : elle n'est ni concession ni oppression. Quel meilleur milieu que celui de l'association peut-il à cet égard garantir une telle souplesse ? Le seul problème réside dans l'efficacité, pour atteindre le but que ses statuts lui auront assigné. Mais respirer n'est-ce pas déjà vivre ?

Il faut donc envisager un rôle accru de l'association, à la mesure de ses possibilités. Elle ne doit plus seulement être tolérée ; elle est de fait partie prenante dans les changements.

**En un mot il faut lui reconnaître,
non plus seulement une liberté à exister, mais une capacité à exercer.**

Il convient donc de réfléchir en ce sens à des dispositions juridiques complémentaires à la loi de 1901. Les associations foisonnent et leurs objectifs posent souvent problème : groupes de pression sur la société civile, elles mettent en péril l'autorité du pouvoir judiciaire. A travers le dogme de la liberté individuelle, elles se permettent de contester un aspect particulier qui les choque sans aborder le problème au fond. Elles laissent le soin aux responsables, l'Etat notamment, de régler le différend qui se termine ainsi la plupart du temps au compromis, cote mal taillée. C'est leur fonction d'exercer leur droit à l'expression, mais cela doit rester dans un équilibre propre à maintenir la cohésion sociale et le progrès d'ensemble.

La Sociologie est entrée en force dans ce domaine et c'est un signe des temps que de voir le nombre d'étudiants et de chercheurs se pencher sur cette nouvelle manne. Dans les médias, ces experts ont leurs places numérotées, comme dans les églises, bien en avant pour qu'on les voit, qu'on les entende à défaut de les écouter. Ils en ont oublié l'objet principal de leur recherche : comment organiser la Société et non pas décrire comment elle se désagrège.

Ainsi, dans un monde en crise, la compassion semble devenir un devoir national. Certes le nombre de déshérités augmente de manière dramatique et il n'est pas question de ne pas y prêter attention. Cependant, pour être efficace, il est essentiel de remettre ce problème à sa véritable place. La compassion est d'essence individuelle : elle s'exerce de personne à personne, de famille à famille, d'amis à amis car elle relève exclusivement d'ordre affectif. Au sein d'associations libres, regroupant des individus portés par un même élan, elle a toute sa place pour protester et exercer un rapport de force. Mais ce qui est normal dans une réunion de bonnes volontés est illégitime au plan des organes de pouvoir, officiels ou non. Le rôle de ces derniers est de gérer les rapports de force et d'agir pour le bien public de la collectivité dont ils sont représentatifs. Il s'agit donc de préserver un équilibre nécessaire entre la légitimité à s'indigner et à le faire savoir, et la capacité à réparer.

En revenant à la responsabilité individuelle, mis à part des cas particuliers et poignants auxquels il convient d'apporter une réponse ciblée individuelle, c'est de la dignité dont il s'agit. Un être libre doit exercer sa pleine liberté et celle-ci n'existe pas sans risque. Dans cette perspective, contrairement à ce que l'on entend souvent, seul le droit protège

l'individu. Son rôle de protecteur de la Société et de la vie en commun complète son utilité. Le danger est de s'habituer à contester cette institution, même si elle doit être équilibrée par rapport aux autres pouvoirs, législatif et gouvernemental.

Pour se faire entendre, l'individu doit se regrouper. Pour évoluer, la Société a besoin d'éléments d'information et de proposition qui débordent la compétence des technocrates par ailleurs indispensables. La Société civile doit s'organiser pour aider et non détruire.

Le statut d'utilité locale à peaufiner.

À partir d'un tel statut renouvelé et étendu, l'association doit pouvoir exercer cette capacité enfin reconnue de jure. Peu importe si son influence peut aller ou non jusqu'à participer à la décision. Ce sont des cas d'espèce qui doivent être réglés de manière pragmatique compte tenu des données et des circonstances. Le terme « d'utilité locale » ne doit pas se limiter au strict plan géographique mais aussi concerner une proximité de réflexion et d'action sur tout domaine.

Ce qui paraît essentiel à mon sens, c'est de créer des structures participatives, véritables relais d'expression et de dialogue des individualités. Des statuts particuliers créant devoirs et obligations devraient pouvoir être accordés à certaines associations sous certaines conditions. Les ONG peuvent alors entrer dans ce cadre car c'est un nouveau type d'entreprise, en phase avec les nouveaux enjeux mondiaux et un concept dynamique de main-d'œuvre motivée a priori.

Nos élus, dépositaires de l'intérêt collectif, sont soumis en permanence à des pressions de tous ordres. Leur perception des objectifs et des solutions est par conséquent très subjective. Des supports d'information et de concertation structurés en dehors de tout rapport de force devraient leur permettre d'exercer de manière plus rationnelle leur mission. L'aide d'associations responsables, sortes de clubs de réflexion regroupant des êtres responsables, serait d'une aide certaine pour focaliser leur attention sur les préoccupations des citoyens ordinaires dont ils ont reçu mandat. Il suffit de bien expliquer leur rôle citoyen.

Certaines associations peuvent avoir vocation à la réflexion et au dialogue, d'autres à l'assistance et à l'action. Si elles acceptent de le faire dans un cadre participatif, sous la forme d'un contrat, elles pourraient

alors bénéficier du "statut d'utilité locale" (régionale ou nationale selon leur assise) portant droits et devoirs. On retrouve ici l'importance de la démarche contractuelle et de la délégation.

Les règles et les modalités restent à être précisées. Il suffit déjà d'adhérer au principe. Une avancée certaine de ces dernières années est donc la reconnaissance de ce statut d'utilité locale qui reste à être amélioré. Cependant, dès maintenant, certaines perspectives peuvent être évoquées.

Il faut que ce statut soit affecté, qu'il puisse être retiré ou renouvelé, qu'il porte en lui les obligations des parties intéressées. La liberté est un droit qui ne peut s'exercer sans devoir ni responsabilité. Une association bénéficiant d'un tel statut est source de proposition et de remontrance, non un organe décisionnaire. Seul le débat démocratique est à la source de la décision ; à défaut, il faudrait changer de régime politique. Pour être le reflet de la société civile, elle doit respecter les minorités en son sein et a pour règles d'observer les principes suivants dans le cadre d'un référentiel qui témoignera de son « auditabilité » :

- formellement adhérer au cadre participatif et non contestataire car son rôle « d'utilité » est d'aider. S'opposer, ce n'est pas détruire mais construire avec.
- fonctionner en parfaite démocratie interne, ce qui implique la recherche d'un consensus (non d'une majorité numérique), le respect des opinions minoritaires à l'intérieur du groupement, ainsi que la rotation des dirigeants. Contrairement à l'entreprise, elle a le temps. Un organe exécutif doit être majoritaire, un organe délibératif « d'utilité locale », non.
- être ouvert à tout membre qui en ferait la demande en acceptant les statuts tels qu'ils sont (à charge pour lui de faire éventuellement modifier le consensus général pour de tels changements).
- avoir un recrutement - socioprofessionnel ou géographique - cohérent avec son statut. En effet, tout groupement ne peut avoir d'élément extérieur à son ensemble (un membre d'une association de quartier habite nécessairement ce quartier et en est donc solidaire). À défaut, il faut le faire dans la transparence car il est obligatoirement extérieur au groupe et suspect d'infiltration).
- avoir des propositions de contrat en accord strict avec son objet. Il s'agit là de sa propre réserve d'innovation à exploiter.
- l'objet de l'association ne doit pas se limiter à l'intérêt de ses seuls membres mais se "rapporter à l'intérêt de l'ensemble de la population qu'il est censé couvrir" dans ses statuts .
- a contrario, l'objet de l'association ne doit pas englober un ensemble autre que celui qu'il est censé couvrir.

La démocratie qui régit nos sociétés occidentales et dont chacun se réclame aujourd'hui est bien malmenée. Ses valeurs, on le sait, sont notre talon d'Achille. Sans en faire au plan applicatif un modèle parfait, elle se fondait à l'origine sur trois principes : l'homogénéité car seuls les citoyens y avaient accès, la transparence car l'Agora était un lieu de convictions, la proximité pour peser sur le pouvoir car c'était une démocratie de ville. Nous sommes confrontés aujourd'hui à une toute autre épure. Mais en reprenant ce tryptique à l'aune de notre époque, il me semble possible de remettre en selle cette belle idée qui a fait le ciment de tant de générations.

Notre société est diverse et changeante : dépassant l'antique critère de la richesse ou de l'origine aristocratique ou bourgeoise, seul un grand projet éducatif fédérateur sera à même de reconstituer une homogénéité de destin pour mettre chacun à égalité de départ. Ce n'est qu'à partir de citoyens éduqués, responsables et engagés que ce volet sera construit : l'éducation est à la base de toute réforme d'envergure.

Deuxième élément de reconstruction, la transparence est une exigence incontournable. Jadis limitée à des contacts personnelle et sujette à manipulations, elle est maintenant en mesure de changer de braquet. Les nouvelles techniques de communication et télécommunication, Internet en tête s'accroissent et leur puissance est patente. La traçabilité et les pôles d'alerte et de surveillance préconisés dans cet ouvrage en sont les garants.

La démocratie a débordé largement les limites de la ville. On entend l'appliquer à toute organisation, de la plus simple aux dimensions mondiales. Dans notre monde de plus en plus technocratique et complexe, les décisions échappent au citoyen. La proximité a la chance de pouvoir s'appuyer sur un tissu associatif, particulièrement bien installé en France. C'est la raison pour laquelle un si long développement a fait ici l'objet d'une analyse. Une réflexion de fond doit à mon sens donc être rapidement entreprise pour éviter frustration et explosion sociale.

Dans ce monde en pleine restructuration, sans oublier leurs devoirs, il n'est plus possible de ne pas demander aux individus ce qu'ils exigent de la collectivité. Parallèlement, de par leurs statuts de plus en plus flous, les associations ont des devoirs et non seulement des droits, si nécessaires soient-ils. Pour beaucoup concurrentes et dispersées elles sont, qu'on le

veille ou non, un ferment d'irresponsabilité. Ce mot est très dur et cependant une réalité. Au plan national, le coût global de fonctionnement des associations, à travers subventions et énergies humaines, est phénoménal pour une utilité discutable ! Sans aucunement remettre en cause leur intérêt stratégique de stabilité, ce mouvement brownien s'amplifie et il y a là un vrai problème d'efficacité.

Particulièrement dans ces temps difficiles, il ne faut pas, là encore, mélanger la nécessité d'entretenir et de créer des liens sociaux avec l'obligation économique de veiller à leur efficacité sociale. L'existence de ces relais démocratiques est vitale au risque d'explosion sociale. Si une remise à plat des statuts des associations est à la base de nouveaux rapports sociétaux de notre temps, elle ne peut s'affranchir de l'Économie. La révision de leur fonctionnement est donc d'actualité brûlante, en pensant notamment aux organisations non gouvernementales.

Leur organisation peut être renouvelée sur des critères à définir dont le principal est la réserve d'innovation. L'association a ici un rôle dynamique puisqu'elle propose. Elle ne peut perdurer que dans la mesure où elle vit son projet. À défaut elle parasite son environnement et doit disparaître en l'état. Ainsi, ce regroupement éclectique de citoyens peut aider à améliorer la démocratie interne dans un monde politique de plus en plus perturbé et complexe, loin des préoccupations de terrain. Il est un bon complément aux structures de travail pour s'exprimer, chacun dans son rôle à l'intérieur d'instances dont l'identification est essentielle. De plus, elle épanouira l'individu qui se sentira utile et reconnu.

Mais plus que des structures qui s'auto-entretiennent, les associations doivent être au service d'un projet bien identifié auquel tout individu doit pouvoir s'attacher sans réserve. En résumé, les associations pourraient avoir des principes de fonctionnement interne analogues à ceux des petites entreprises. Leur impact devient de plus en plus économique comme c'est le cas des ONG. Le statut de bénévole qui était la règle commune des associations de loi 1901 ne doit pas occulter l'obligation de bien respecter le projet indiqué dans les statuts et de chercher constamment à innover. Comme pour l'entreprise avec ses clients, l'association doit chercher à satisfaire l'adhérent qui a pris l'option de s'intégrer dans cette collectivité. Les membres dirigeants sont donc conduits, toute proportion gardée, à une obligation de résultat et leur implication est alors d'ordre contractuel.

Pour conclure sur cet essai de généralisation, ma conviction est qu'il faut changer de paradigme et se tourner vers une appréhension pascalienne de l'intuitif. Il s'agit entre autres d'associer les apports d'autres cultures qui font référence à l'harmonie et ne prônent pas le conflit comme mode de résolution des problèmes et des organisations. Certes, il y a loin de la théorie aux pratiques de ces peuples, mais ce n'est pas une raison pour ne point réfléchir à des rapports de société qui ne nous sont pas familiers.

*« Une société qui ne se pense pas ne peut que s'enfoncer
dans la décadence, lentement ou brutalement. »
Alain Touraine (la société invisible)*

CONCLUSION : L'OPTIMISME ET LA RIGUEUR AU SERVICE D'UNE RECONSTRUCTION DES COMPORTEMENTS.

Cet ouvrage a beaucoup emprunté aux réflexions d'avant-garde bien extérieures à l'économie. Sans prétendre pour autant à la connaissance des techniques qui les sous-tendent, il m'a paru intéressant de rechercher des analogies entre ces mondes pour fixer des idées générales qui pourraient s'appliquer dans l'analyse de la vie de nos sociétés et la mise en exergue de pistes pour l'avenir.

Dans ce monde particulièrement mouvant et en ce moment hautement perturbé, il importe de ne pas céder au pessimisme. Face aux autres espèces vivantes qui dépendent de leur environnement pour survivre, jamais l'espèce humaine n'a eu autant d'atouts technologiques à sa disposition pour mener son évolution de manière autonome. L'évolution de l'humanité s'est faite par la marche vers l'indépendance de l'individu à travers les crises qu'il a pu traverser.

La collectivité se doit de penser son avenir, si elle en a un. C'est donc dans un rapport dialectique entre cette entité et les êtres - qui en font partie grâce aux différents systèmes fédératifs - que se jouera l'avenir de ces derniers. Maintenant, ce ne sont pas les structures qui changeront les comportements, mais le contraire. Dans un schéma classique, on a tendance à les faire évoluer sous la contrainte, en cultivant conflits et pouvoirs. Cette façon de faire voit sa fin prochaine dans la résurgence de la primauté de l'individualisation.

La transparence telle qu'elle a été décrite au cours de cet ouvrage est le départ incontournable et souhaitable de la démarche proposée. Exclue entre mondes concurrents, elle est avec profit envisageable pour partie dans le cadre de partenariats et la règle constante au sein de l'ensemble autonome qui, rappelons-le, recouvre une fonction et non une structure. C'est donc dans une transparence bien comprise que se détermineront les facteurs de progrès.

Les contraintes de la vie courante et ses mécanismes d'évaluation déterminent largement les comportements. L'ensemble autonome placé face à un choix se déterminera toujours selon son intérêt encadré par un environnement de mesures. Ces dernières ont donc l'obligation de recouvrir la totalité de la question, en ne négligeant surtout pas la part immatérielle qui est prédominante. En interne, le processus automatique

et neutre doit faire l'objet d'un soin particulier, étant à la source de toute action déclenchée par alerte. Mesurées (dans la comptabilité générale) au dehors de l'ensemble autonome, ces informations qui seront utilisées au sein de la comptabilité analytique et du moniteur sont aptes à orienter les attitudes individuelles et à optimiser le fonctionnement de l'ensemble autonome.

Les comportements font changer les structures et non l'inverse. Toute organisation humaine est lourde à manier et à faire évoluer car elle repose sur le pouvoir de quelques uns et la résistance des autres au changement imposé. Dans ce monde brownien où nous n'en sommes qu'au début, il faut lancer l'idée de structures minimales et temporaires, n'existant que pour satisfaire une seule fonction : organiser les vies en synergie maximale. La souplesse des processus collectifs est à ce prix. Chacun apporte alors sa valeur ponctuellement et c'est de cet ensemble chaotique que naît l'ordre collectif. Parallèlement, il faut renforcer de toute urgence éducation et responsabilisation individuelle qui sont à la base.

Mais tout part à la base des outils d'évaluation : eux seuls font évoluer au niveau individuel, comportements et mentalités. C'est à partir de la mesure qu'on se met en responsabilité d'évoluer en regard des contraintes qui nous sont opposées au quotidien. Créée contractuellement, elle relève de la comptabilité générale et s'oriente vers la réduction des coûts. Les outils d'évaluation internes que nous avons développés dans cet ouvrage animent la vie de l'ensemble autonome au sein d'une nouvelle comptabilité analytique : ils génèrent des aspirations. Il faut séparer nettement ces deux notions qui ont des vocations différentes.

Ainsi, en agissant sur la potentialité illimitée de la richesse humaine individuelle, on fera évoluer les comportements et la vie en collectivité. Nos sociétés ont complètement laminé l'individu, le réduisant à un médiocre robot. Inadapté aux tâches qui lui incombent, il est constamment rétif quant à son adhésion aux projets d'un autre, tels que cela lui est actuellement proposé, voire imposé. Chaque individu devrait donc être « géré » en positif, libre de ses choix mais responsable de ses actes. Il s'agit là d'un plaidoyer pour une vraie liberté, l'autonomie.

Pour revenir un instant sur le changement observé dans le comportement des jeunes générations face aux nouvelles technologies, force est de constater que c'est la pratique de l'ordinateur et d'internet - et leur logique propre - qui a modifié aussi rapidement leur approche des problèmes courants de la vie. Même avant la crise, cette tendance se faisait sentir. Caricature à peine forcée, ne planifiant rien et évoluant au cours du temps comme l'oiseau sur la branche, elles créent déjà un autre

monde de nomades. Notre génération investissait pour l'avenir, économisait pour s'établir, eux apparemment pas.

De là émerge une nouvelle conception des rapports humains et moraux que l'on observe déjà. Ne nous leurrons pas. À voir les résultats du G20 et des autres structures de « dialogue » patiemment mises en place par nos élites, ce ne sont pas les efforts des adultes, impuissants et englués face aux structures existantes, qui changeront le monde de nos enfants et des générations futures, qui plus est. Qui peut dire que ce n'est pas la naissance d'un « homme nouveau » à laquelle nous nous assistons ?

Pour vivre aujourd'hui en société, une mesure de « l'immatériel » est impérative. Sinon c'est la juxtaposition de vies individuelles qui prévaudra. On a longtemps cru que cela était impossible. Les raisons invoquées étaient une fois de plus passéistes mettant en avant les manipulations possibles, les inégalités révélées, en somme « ce qui pourrait arriver si ». La bonne perspective qu'il convient d'adopter est la suivante : rester attentifs, découvrir puis corriger par la suite les excès qui apparaîtraient. La science n'a progressé que comme cela. Il est amusant d'observer que ce sont ceux qui se réclament du modernisme qui ne font pas confiance à l'expérimentation.

Face à ces abus qu'il convient de condamner pour raisons d'inefficacité et de morale, il ne faut pas pour autant exonérer chacun d'entre nous de sa responsabilité sociale. La vie est risquée et c'est pour cela qu'elle doit être vécue. C'est une lutte de tous les jours, contre les autres certes, mais d'abord contre ses habitudes qui tendent naturellement à le conforter. Ylia Prigogine dit que c'est le déséquilibre qui engendre le progrès. Roy Lewis, journaliste et sociologue anglais, écrivait dans un remarquable roman qui traitait de l'émancipation au début de l'ère humaine :

« Père, tout en les admirant plus que n'importe qui, nous exhortait pourtant à garder la mesure : c'est de la plus pure spéculation, disait-il. Ces bêtes-là sont de superbes machines à chasser, mais à fonction unique. Pour tuer le gibier, elles sont trop parfaites, et voilà leur faiblesse. Il ne leur reste aucun progrès à faire, et elles n'évolueront pas plus loin, croyez-moi. »

*(Roy Lewis, Pourquoi j'ai mangé mon père, Pocket 1960),
traduit par Vercors préconisé par Théodore Monod*

C'est parce que nous avons su nous associer dans l'effort pour partager travail et joie que nous sommes devenus ce que nous sommes. C'est parce que nous avons dû nous remettre en cause que l'on a progressé.

Au cours de notre vie, nous avons rencontré des amis, des amours, toutes sortes d'attachement fidèle et sincère, dérangeant et réconfortant. Nous ne pouvons nous passer de cette chaleur humaine. Mais ce n'est pas la vie d'un autre que l'on vit, c'est la nôtre, et elle n'a qu'un temps sur terre. On ne vit pas seul, heureusement, mais on vit solitaire.

Cette idée n'est ni naïve, ni cynique : elle est réaliste et pragmatique. La morale est affaire personnelle et nous aide à vivre. Si « l'enfer, c'est les autres », c'est en nous qu'est le Mal et le Bien : les autres, ils sont ailleurs dans l'amoralité. Ce que nous ressentons comme une transgression de l'autre en terme de morale est en réalité une remise en cause, par rapport à notre éthique, de ce qu'est l'autre et c'est là l'erreur. Nier la liberté d'autrui, c'est accepter le risque de ne pas la revendiquer pour soi.

Regardons autour de nous pour s'en persuader.

En reprenant l'image de notre corps, on voit bien que, face aux agressions de l'extérieur, c'est en nous que se trouve d'abord naturellement la capacité de réagir et de retrouver équilibre et santé. Si nous ne sommes pas assez forts pour recouvrer seuls la santé, c'est bien dans les inventions de médicaments, dans l'aide du psychiatre que se trouveront les solutions. On retrouve ici l'intérêt de la délégation et du partenariat.

Les récents scandales financiers montrent de manière paradoxale que le mal est d'origine interne et non extérieure. C'est parce que chacun fait n'importe quoi que tout le monde en pâtit, et se protéger est illusoire. Les sites internet regorgent de ces graves prévarications et pirateries, excès dommageables aux autres, en particulier les plus faibles et les plus démunis. On est loin de Topaze et de ses pissotières ... Sans en dresser un historique détaillé, il suffit d'observer que de l'artisanat local de l'iniquité, on en est parvenu à une pratique industrielle à grande échelle des exactions, impliquant politiques et états, industriels et financiers, jusqu'à quelques associations reconnues d'utilité publique ! En somme plus aucune structure n'est a priori crédible et seul un contrôle en continu est indispensable.

Cette crise a révélé deux pratiques inadmissibles dont il est important de bien séparer l'origine : les affaires Kerviel et Madoff. Même s'il a des répercussions sur de nombreux clients, ce premier scandale est d'ordre strictement interne à la Société Générale et sa réparation relève de celle-ci, seule responsable. Il est la conséquence d'un dysfonctionnement technique de gestion et concerne un manque de contrôle continu des salariés qui ont une certaine autonomie. Cela relève du pôle interne d'alertes et de surveillance. L'autre par contre est extérieur, semble-t-il à

l'initiative d'un seul escroc, et implique un certain nombre de réseaux. Il est le fait d'une captation de confiance et est à l'extérieur de l'ensemble autonome. Il met en exergue la déficience des audits de procédures et d'un défaut de vigilance de la part des pouvoirs régaliens, ce qui les met également tous en cause à égalité.

Apparemment distinctes, ces deux affaires ont un point commun : c'est à l'intérieur des domaines de responsabilité (états, sociétés privées, ... individus) que se trouvent l'origine de l'anomalie et la correction à y apporter. Inefficaces ou dangereuses certes, mais peu de structures sont perverses. C'est donc en surveillant intelligemment les dérives que l'Homme peut y apporter que l'on pourra les contrôler. A son niveau, ne rien faire, c'est abdiquer sa capacité à faire.

En définitive, on ne peut intervenir au fond pour changer l'autre mais uniquement sur la relation avec l'autre. C'est la seule façon d'être efficace.

Un projet structure la pensée, la structure le gère. J'ai conscience que ce livre va déclencher des réactions négatives quant au fond ou dubitatives quant à la capacité de mettre en place ces préconisations. Il est certain que poser ce genre de problèmes qui remettent en cause des générations d'habitudes est dérangeant et agresse l'individu et encore plus les structures que celui-ci a lui-même mises en place. Bien que nous réclamions sans cesse et partout notre autonomie, force est de reconnaître que nous nous sentons bien dans un cadre confortable et qu'en sortir nécessite un énorme effort que bien souvent seuls les événements et les crises déclenchent.

À notre échelle et sur le cas qui nous occupe, mettre le doigt sur la priorité de revoir notre façon de penser, de travailler, de vivre ensemble, peut surprendre dans une époque où le « concret » prend toujours le pas sur la réflexion d'ensemble. Vouloir redonner à l'individu sa liberté de penser seul, indépendamment des pressions sociales ou des pseudo solidarités de signatures de pétitions dans les rues, relève franchement de la provocation. J'en assume la responsabilité en homme libre et en citoyen convaincu du bien commun, car je pense qu'un individu ne peut être véritablement utile à toute collectivité que dans la mesure où il assumera totalement son degré de cohérence : à lui de chercher sa plénitude, de trouver son bonheur.

Cette démarche est à mon sens saine, pragmatique et progressive ; de plus elle n'est pas insurmontable. Il faut savoir seulement où placer les priorités : la survie dans les contraintes ou l'avenir dans le risque ? Toute

organisation est mortelle : elle n'a de valeur que si elle prouve son utilité. Ou elle s'adapte ou elle doit disparaître au profit d'autre chose : à défaut, les générations futures s'en chargeront. L'exercice de la responsabilité, avec toutes ses conséquences, est donc la clé de notre salut.

Ce livre tend à aider chacun à recouvrer une part de liberté qu'il s'est laissé inconsciemment aliéner par manque de conscience de son être. Robinson matérialiste, il est perdu en tant qu'individu. Il ne survit que dans le collectif dont il est un élément indispensable, car il a alors un point d'appui créatif. L'attentisme comme la précipitation sont des attitudes regrettables dans la mesure où toute réforme doit se formaliser avec ses essais d'application et se mettre en place lorsque la conscience de son utilité se fait jour. Mais il ne faut pas différer. La crise et les scandales que nous subissons aujourd'hui réclament une remise en cause immédiate mais progressive de notre mode de fonctionnement à l'aune des progrès que les systèmes d'information ont apportés. C'est en tout cas ma conviction.

Dans ce monde en devenir, la seule force de la démocratie réside dans la transparence. Elle force les puissants à ne pas abuser du pouvoir qui leur est confié. Elle incite l'individu à accepter une règle du jeu collective, ce qui ne lui est pas naturel. Elle met en perspective la défense des plus faibles dans la nécessité de produire des richesses. Il est en effet illusoire de croire que les scandales et exactions seront réduits par une règle du jeu efficace : ils sont œuvre d'individus prompts à la contourner. Seule la connaissance de la règle du jeu et des déviations portées à la connaissance de tous peut dissuader. Encore faut-il que cette transparence soit neutre et ciblée.

Notre époque prend apparemment plaisir à dévoyer les mots et les sens, sans doute pour cacher une déficience de réflexion. La mode est au sport spectacle,... pour les autres. Les tentatives médiatiques et politiques pour redonner « le goût du sport » à la jeunesse cachent le problème de fond « redonner le goût de l'effort » d'où découle le « goût de la responsabilité ». Mais la pratique de cette dernière au quotidien ne peut évacuer la nécessité de formation personnelle et d'ouverture. Cette aspiration à l'éducation prémunit l'individu contre un environnement délétère dont il fait pourtant partie, qu'il le veuille ou non, en séparant son ensemble autonome de ce qui lui est étranger. Pour accéder à la culture, il importe de veiller à conserver son autonomie.

La collectivité n'est pas une fin en soi mais simplement un réseau de structures sans finalité dont le rôle est d'organiser au mieux. Son utilité se limite à permettre au moteur principal de sa progression, l'Homme, de se

prendre en main et d'assumer son destin. Tout être a son utilité même s'il n'en mesure pas la portée ni les points d'appui. Mais l'envie ne peut être le moteur de son action : faible ou fort, il doit se prendre en main, assumer ses positions et peser sur le collectif pour le faire évoluer.

Changer et faire évoluer une structure, on le sait, est entreprise délicate et risquée. Outre le coût résultant et le gâchis exorbitant d'énergies, tout regroupement humain est par définition en mesure de mettre à mal toute réforme, chacun jouant personnel dès qu'une décision collective est prise. Aussi, sans négliger cette exigence de faire évoluer notre Société, il ne faut pas en attendre une amélioration immédiate.

Pour finir mon propos, s'il fallait retenir de cet ouvrage une marche à suivre pour remettre la collectivité au service des individus et lui assurer son meilleur fonctionnement, il faudrait à mon sens retenir deux aspects : le développement de la responsabilité individuelle et la vigilance qui s'ensuit s'appuyant sur la transparence organisée par la traçabilité permanente telle que nous l'avons présentée comme élément structurant fondamental. Comme on la considère actuellement, elle ne se résume qu'à une simple « pseudo garantie de qualité » proposée au consommateur. Or la société nous oblige, sous peine de disparition de notre identité, à rester individuellement en éveil face aux dangers que l'autre amasse autour de nous. Vu les enjeux, elle fait partie de la veille technologique permanente à tous niveaux, indispensable dans notre monde. Elle doit être intimement liée à nos systèmes de pensée et d'action et faire partie de la règle du jeu démocratique qui régit nos sociétés.

Il m'a semblé d'actualité de remettre en train certaines propositions. Certes, ces préconisations ne peuvent se mettre en place que dans le temps. Une civilisation évoluée ne bouge que lentement, sans doute par sagesse... Mais il est urgent d'en prendre conscience.

D'aucuns seront surpris qu'il faille plusieurs générations

pour que l'individu s'épanouisse :

c'est méconnaître la biologie des espèces,

et c'est déjà un miracle de l'espèce humaine

de franchir des bonds en 3 générations

alors qu'il a fallu des ères

pour que l'homme devienne un Homme

(Jules Ferry)

BON PAPA,

POURQUOI TU TOUSSES ?

Vivre libre dans une collectivité organisée et optimisée

Avertissement page 3

Introduction page 5

Ressenti d'un français moyen, citoyen ordinaire
mais concerné et impliqué dans une Société perturbée page 15

Quelques éléments de réflexion page 23

Les leçons de 68 p. 23

L'apprentissage de la liberté individuelle

L'éducation pour tous

La libéralisation des mœurs

La croissance zéro, l'écologie

L'arrivée des nouvelles technologies :

l'immatériel en question p. 28

Le développement de l'informatique

L'avènement des systèmes d'information

Les moyens modernes de communication

La mondialisation et l'économie locale p. 38

Les nouvelles tendances du commerce, de l'artisanat p. 44

Anticiper sur le futur prévisible page 51

Le besoin en logements

L'âge de la retraite

L'Education nationale

L'assistance aux personnes âgées

La prise en compte inéluctable de notre environnement

Ébauche d'un projet de gestion des interactions page 61

Un projet global qui fonde la raison d'être de cette dynamique.

Une structure déléguée pour atteindre ses objectifs

Une nouvelle façon de procéder

Rechercher l'harmonie entre le niveau de l'individu et celui du collectif

Ecologie raisonnée et promotion de l'immatériel, même combat !

Une véritable reconversion des comportements. page 79

Constat du manque de culture économique du Français

Rigidités des organisations internes et des modes de management

Remise en cause drastique des outils de mesure interne

Des outils remarquables ont été mis en place depuis plus de vingt ans,

mais se sont développés de manière anarchique. page 91

L'émulation dans l'entreprise. p 93

La délégation et sa mesure p 95

Le juste-à-temps p 101

La transparence et la traçabilité p 106

Les contrôles internes et leur efficacité p 109

Les outils de mesure de la performance de l'entreprise p.114

De l'audit au pôle d'alerte et de surveillance p 134

Le partenariat interne et externe p.138

La Qualité Totale en devenir p 144

Une dérive dramatique : le capital éparpillé p 149

Généralisation de ces principes

à d'autres entités collectives. page 157

Le statut des associations

Le statut d'utilité locale à peaufiner

Conclusion : page 169

l'optimisme et la rigueur

au service d'une reconstruction des comportements



Ingénieur en Mathématiques appliquées (Ensimag 1964) et Docteur es Sciences Economiques, ancien enseignant à l'IAE de Grenoble, Alain Vincent a eu pendant près de vingt ans une riche et intense expérience industrielle dans tous les secteurs d'activité des usines sidérurgiques de SOLLAC.

Spécialiste des systèmes d'information au sein de la sidérurgie française et des instances nationales de normalisation de 1986 à 1993, puis consultant, il est maintenant déchargé des obligations professionnelles et peut de nouveau se consacrer totalement à ses activités associatives.

Cette expertise, jointe aux très fortes valeurs humanistes, familiales et citoyennes qui ont structuré sa personnalité, le conduit à porter un regard critique et éclairant sur les évolutions de la Société.

Début 2009, face à l'avalanche des scandales financiers qui ont défrayé la chronique et déclenché « la plus grande crise depuis celle de 1929 », il décida de mettre par écrit ses réactions, puis d'en faire un livre.

L'ambition de cet essai est donc principalement de rassembler le produit de l'expérience d'un « citoyen ordinaire », comme l'auteur aime à se présenter.

Mais le Professionnel n'est jamais loin, qui a vécu les moments exaltants du développement de l'informatique en entreprise, en France et en Europe, et a donc été amené à élargir sa réflexion dans tous les domaines concernés.

Les pistes de solutions évoquées relèvent d'une expérience de plus de dix ans dans les domaines de traçabilité et de qualité totale. On pourra en retrouver les détails conceptuels et les modèles applicatifs dans les deux livres précédents qu'il a rédigés en 1993 et 2000 sur les Systèmes d'Information de l'entreprise, en ayant déjà en tête à l'époque leurs prolongements dans le domaine sociétal.