

# FRERE SAMUEL

## "Le Management dans un monde fragilisé"

Je travaille avec le monde de l'entreprise maintenant depuis 15 ans et mes premiers pas ont été ici, à Roanne, en travaillant d'ailleurs avec un petit groupe de dirigeants dont certains dans le textile. C'est ainsi que j'ai découvert ce monde, j'allais presque dire ces tribus bizarres que constituent les dirigeants d'entreprises et ceux qui travaillent avec eux. De cette rencontre est née une amitié.

Voilà ce qui fait que, depuis 10 ans, je consacre 3 à 4 jours chaque mois avec le monde de l'entreprise plutôt en me tenant sur le bord du monde du travail (parce que je n'ai jamais moi-même travaillé en entreprise) et en essayant d'écouter.

Ce soir, je vais essayer de faire part des interrogations, des innovations et des idées sur les questions du management telles qu'elles apparaissent depuis 4 à 5 ans.

La question depuis 4 ans, et c'est la vôtre ce soir : "la croissance est en nous, la croissance est en vous !", c'est de transformer les difficultés économiques, les difficultés du management, les contraintes diverses en occasions d'innovation.

Cette question c'est la question du Roannais sur le plan économique, de la France, de l'Europe et aussi de l'Occident : lorsque je vais visiter les Communautés de mes Frères en Asie, je suis frappé de voir que ce défi de la mondialisation est autant un déficit lancé par l'Orient à l'Occident au bon sens du terme.

Ainsi, on commence à ressentir, après avoir pressenti, ces défis que nous lance l'économie de l'autre bout du monde dont notamment ce géant qu'est la Chine (ce n'est un secret pour personne que la croissance officielle en Chine est de 7, mais que la croissance officieuse est de 14). Ces chiffres ne peuvent que nous frapper surtout dans le domaine du textile.

Face à une situation de difficultés, de contraintes – et pour ne pas céder aux discours incantatoires du style "on a déjà vu ça, ne vous inquiétez pas, ça va s'arranger", ou à un déni ou, à l'inverse, à une panique dans la difficulté voire une désespérance ou au moins un sentiment de résignation ou même une dépression nerveuse qui risquerait de menacer une part de notre pays dans ses forces vives – le réflexe du philosophe est de tenter d'analyser pour repérer où sont ces lieux de croissance possible à l'intérieur de nous et aussi les uns auprès des autres.

La question est de savoir ce qui se passe exactement et de tenter de comprendre les phénomènes économiques, sociaux et culturels (puisque désormais ils sont inséparables) face auxquels nous sommes confrontés depuis une vingtaine d'années, plus particulièrement depuis 5-6 ans, dans notre espace occidental, dans notre espace européen, dans notre espace français.



Nous devons faire face à trois types de phénomènes :

- Le phénomène physique de l'économie c'est **l'accélération** (effet direct de la compétitivité) qui est évidemment **de plus en plus forte** (effet direct d'une compétitivité à l'échelle mondiale).

L'accélération, la compétitivité c'est à la fois le fruit d'une interaction entre des acteurs économiques de plus en plus nombreux et de plus en plus efficaces à l'échelle mondiale, mais c'est aussi une pression quotidienne et grandissante sur une entreprise, sur les personnes, sur les groupes.

L'accélération c'est tout simplement devoir, dans l'entreprise, faire chaque jour plus, plus vite et mieux. Et tout le monde sait que déjà faire plus à qualité égale n'est pas facile, faire plus vite à qualité égale c'est encore moins facile, alors faire plus, plus vite et mieux chaque jour c'est à la limite du faisable. Et pourtant c'est le défi face auquel se trouve désormais l'économie occidentale

- Cette accélération se cumule avec **une diminution de la visibilité**. De la même manière qu'à haute vitesse la visibilité ou le champ de visibilité se réduit, plus les décisions que l'on doit prendre économiquement sont nombreuses et rapides, moins la visibilité à laquelle on les prend est forte.

D'autre part, l'anticipation, la prévisibilité est aujourd'hui extrêmement courte : prévoir, ce que sera une entreprise dans 2 ans c'est à la limite du fantasme, la prévoir à 10 ans c'est du délire, alors qu'il y a 20 ans on pouvait se projeter à 40 ans. Aujourd'hui un business plan ne dépasse pas un an, voire deux ans sur le papier mais on sait très bien que, au-delà d'un an, on est dans l'hypothétique.

Ainsi la visibilité ou la prévisibilité diminue en même temps que l'accélération augmente.

- **La complexité elle-même augmente** : il se passe de plus en plus de choses, et cela devient tellement complexe que l'on a de plus en plus de mal à comprendre. Exemple : si vous jouez au football à 5 sur un grand terrain, ça va bien, à 12 on sait faire, à 30 ou à 40 cela devient difficile mais à 200 c'est impossible.

La mondialisation c'est ça : une augmentation extrême qui devient presque un mouvement brownien. Ainsi, toutes les entreprises françaises ne peuvent pas, du jour au lendemain ou d'un mois à l'autre, se trouver menacer par quelqu'un à l'autre bout de l'Europe ou du monde car, on le sait, il y a des compressions de coûts quasiment impossibles qui font que des entreprises doivent être localement présentes. Néanmoins, rares sont les domaines économiques qui sont préservés d'une compétition venant de plus loin.

Ce monde, qui est plus rapide, moins lisible, moins visible, moins prévisible et plus complexe, réclame de l'entreprise et du manager, une mobilité, une réactivité et une rapidité dans la décision plus grande.

Tout le monde y est prêt, enfin, en tout cas en théorie.

Comme le disait le Ministre Nicolas SARKOZY, il faut être volontariste. C'est vrai mais le problème c'est que la volonté suffit pas, il faut y voir quelque chose.

Le problème majeur c'est celui des points de repères : on est prêt à en vouloir mais sur quoi peut-on s'appuyer pour prendre une décision aujourd'hui, puisque précisément la prévisibilité est faible ?

Il me semble qu'on a du coup un 2<sup>ème</sup> niveau d'analyse qui est celui d'une compréhension plus en profondeur de ce que vit comme évolution le rapport de l'homme au travail.



Le travail est capital pour nous, c'est vrai, mais le problème c'est qu'en cent ans le travail a considérablement changé de visage et, aujourd'hui, il est important de situer l'espèce de fluidité dans laquelle se trouve non seulement la notion mais le rapport de l'homme au travail.

Vous le voyez bien, la France est un pays complètement en état de contradiction : d'un côté il valorise le travail en raison de la mondialisation, d'un autre il diminue la quantité de travail et en même temps intensifie dans cette diminution le travail lui-même.

On ne sait pas très bien si on travaille rapidement pour arrêter de travailler après (car c'est ça l'essentiel) ou si travailler c'est important (représentant autre chose que de gagner de l'argent). De plus, la retraite devenant un combat national absolument féroce, on se dit qu'au fond l'essentiel est de ne plus travailler vu que tout le monde se bat pour la retraite.

Le travail est donc finalisé par le fait d'arrêter, donc autant arrêter tout de suite ou intercaler rapidement du non travail avec du travail. C'est d'ailleurs ce qui prônent les jeunes, c'est le RTT maximal.

Du côté du message ce n'est pas simple : culturellement est-on pour ou contre cela ? C'est pénible, c'est agréable, cela vaut le coup, cela ne vaut pas le coup ?

Evidemment cela fait longtemps qu'on ne travaille plus pour vivre. Je dirais économiquement que vous avez beaucoup de gens qui vivent sans beaucoup travailler et d'autres qui travaillent et qui vivent à peine, même en travaillant beaucoup d'ailleurs.

Il est donc clair que l'équation "tu vis mon gars pour travailler" ne marche pas.

Tout cela juste pour dire que, du point de vue de la culture, nous ne sommes pas clairs sur ce que nous voulons et même tout à fait sur ce que nous vivons.

Alors, pour excuser ces difficultés dans lesquelles nous sommes et dont nous sommes tous partie prenante d'ailleurs, je pense qu'il est important de prendre le recul sur les évolutions ou les révolutions ou le dynamisme de ce rapport au travail qui est en même temps déstabilisant.

## 1. La sortie du travail rural

Le travail rural c'est 3 piliers :

- L'agriculture, non pas au sens industriel mais au sens de la paysannerie, c'est-à-dire l'agriculture comme un fait social, culturel, religieux, personnel, qui occupe 80 % de l'activité des personnes.
- L'artisanat relatif en partie à l'agriculture.
- Le monde commercial, plutôt latéral ou périphérique, régulateur on dirait aujourd'hui avec la dimension financière d'ailleurs qui historiquement s'est connectée avec le monde commercial beaucoup plus qu'avec le monde agricole ou artisanal.

Le monde rural c'est le monde de la mesure, du statique, du rapport à la nature qui, comme tout le monde sait, n'évolue pas considérablement d'une année sur l'autre, mais de manière mesurée avec des à-coups qui sont des dangers pour l'homme.

Notre première sortie du monde rural ou sa première étape c'est **l'industrie**, le développement technologique c'est-à-dire une optimisation systématique de l'efficacité du travail.

C'est donc une valorisation de l'efficacité du travail, plus que de sa qualité d'ailleurs.

Le monde rural n'est pas obsédé par l'efficacité du travail, la question étant quand même aussi la pluie et le soleil et face à cela, on ne peut rien. On ne savait pas faire pour accélérer les choses. Aujourd'hui on sait comment agir pour que cela s'empire mais pas pour que cela s'améliore : on sait faire les trous d'ozone mais pas dans l'autre sens.

Et donc concrètement, l'agriculture c'est cela : une espèce de dépendance servile à la nature pour une part et peut-être éducatrice pour une autre.

La technologie - l'industrie en général - a cette invention géniale de pouvoir se libérer : elle sait inventer des choses qui vont permettre de vivre mieux en se libérant progressivement de cette servitude du rapport à la nature. Elle est libératoire, même si le monde industriel ne s'est pas contenté de libérer, mais aussi d'aliéner.

Ce qui est très frappant, c'est de voir que ce développement technologique, industriel, cette optimisation systématique de l'outil, de la machine et de la production, a permis pour une part de se libérer de quantités de choses mais a aussi généré un nombre de bien être matériels absolument considérable (par exemple la baisse de la mortalité infantile grâce aux progrès de l'industrie pharmaceutique). C'est aussi ça l'industrie.

Mais la révolution industrielle, même si elle a commencé maintenant il y a plus d'une centaine d'années, se perpétuait encore dans les années 60 et elle continue. La révolution technologique, c'est la révolution industrielle qui continue.

## **2. Le développement de la consommation**

C'est la deuxième grande révolution économique qu'on a vu apparaître dans les années 50, 60 après la libération de la puissance permise par monde industriel.

On a cherché des débouchés, de la productivité économique et industrielle, et on s'est aperçu que le domaine de la consommation est un domaine pratique puisqu'on détruit au fur et à mesure qu'on achète. C'est cela consommer : on peut vous revendre, puisque vous l'avez détruit ou mangé.

Evidemment c'est pratique que vous détruisez en même temps ce que l'on vous vend parce que du coup vous allez en achetez toujours plus. C'est pas bête, même si personne n'y a réfléchi, et on s'est engouffré massivement non seulement dans la consommation mais dans la consommation de masse, ce qui est différent, et dans la société de consommation, ce qui est encore différent.

Ainsi l'ensemble du système économique ne repose plus aujourd'hui essentiellement sur l'industrie, même si fondamentalement il repose encore sur elle et un petit peu sur l'agriculture (devenu un sous-traitant de l'industrie agroalimentaire), mais l'industrie elle-même est essentiellement dépendante des mécanismes commerciaux et de la logique de la consommation.

Et il est très impressionnant de voir que cette mutation a été agréable, sympathique et vécue comme un plaisir face à la guerre (pour ceux de plus de 40 ans) ou à l'industrie qui n'a pas une réputation d'affectivité très échevelée mais qui reste dans le sérieux, le technologique, le rationnel.

La consommation c'est le plaisir, le désir, la pulsion d'avoir, c'est un désir d'avoir irrépressible qui fait que je paye sans même m'en apercevoir.

On est progressivement rentré dans une logique qui fait que, aujourd'hui, il est nécessaire que chacun d'entre vous trouve des raisons urgentes d'acheter quelque chose dont il n'a absolument pas besoin. Cela fait longtemps qu'on a comblé tous les besoins sous la Pyramide de Maslow !

Nous ne sommes plus dans les besoins mais dans les envies.

Il faut s'inventer des envies et donc à la fois trouver des manières de détruire ce que l'on a déjà ou se débarrasser du poids que cela peut représenter, et trouver de nouvelles raisons d'acheter.

Aujourd'hui l'économie mondiale dépend de la ménagère américaine et de la ménagère européenne, c'est-à-dire du bon vouloir affectif de quelqu'un d'envisager qu'il faut avoir plus. C'est très impressionnant de voir que l'économie dépend de l'affectivité personnelle.

Relisez Baudrillard ("la Société de Consommation" 1970), il paraissait un peu "charlot" quand il écrivait de telles choses mais c'est tout à fait prophétique.

Aujourd'hui toute l'économie repose sur le désir.

Alors évidemment pour l'industriel c'est à des années-lumière de ses considérations puisque pour lui c'est lié à des quotas, à de la rationalité, à du calcul. Le désir, cela ne se prévoit pas. C'est d'ailleurs le problème de la relance économique qui ne dépend pas tant des analyses et des calculs et de tout ce qu'on voudra, que du réveil du désir.

Qu'est ce qui manque en France, en Europe, plus qu'aux Etats-Unis ? C'est le réveil du désir de consommer. Et cela c'est très difficile parce que le marketing c'est une alchimie d'affectivité qui est évidemment tout à fait différente par d'autres côtés que celle de l'industrie.

Derrière cette logique du désir, on s'est ouvert, au fond, à une appréhension du bonheur et à une appréhension de notre futur comme essentiellement une accumulation de bien-être qui a beaucoup modifié le rapport au travail.

Le travail sérieux du bûcheur industriel, le stakhanoviste de service, est un peu ridiculisé par le consommateur qui veut tout tout de suite et qui assimile plus le travail à un jeu qu'à un devoir.

On consomme par obligation mais il faut quand même consommer par pulsions, alors qu'on ne va pas à l'usine par pulsions (c'est plutôt rare !), on n'est pas sur la chaîne par pulsion. Pourtant, il faut consommer par pulsions puisque c'est au-delà de la raison.

Si vous ne consommez que de façon raisonnable, vous allez tous consommer comme les moines et l'économie française est morte.

Juste raisonnablement, vous pouvez baisser la barre mais le textile c'est fini : comme les moines, vous avez le même habit tous les jours, enfin un pour l'été, un pour l'hiver. Ils peuvent porter n'importe quoi dessous, de toute façon personne ne leur en demande la couleur et si tout le monde fait comme eux, concrètement le textile, c'est fini.

Il est impressionnant de voir que l'économie qui est quelque chose de sérieux, le fonctionnement social qui est aussi quelque chose de sérieux, parce que vous l'avez compris au passage, l'économie a envahi l'espace social par la consommation, est devenue un élément clef dans le fonctionnement de notre économie et de notre société.

### **3. Le développement du monde de l'information, de la communication et de l'informatique**

La troisième grande révolution qui permet à mon avis de comprendre aussi cette difficulté du rapport au travail, cette difficulté vous l'avez compris aussi entre générations (les générations nées dans la consommation n'ont pas tout à fait le même rapport au travail que ceux qui sont nés dans l'industrie), c'est le développement du monde de l'information, de la communication et de l'informatique.

La révolution de la consommation est suffisamment développée pour qu'on commence quand même à voir ce qu'elle est mais qu'est ce que la révolution de la communication est en train de changer ? Tout simplement elle crée un espace temps parallèle au nôtre

Nous en dépendons de plus en plus, de même que le monde économique (cela se voit aussi bien dans les processus de production qui sont aujourd'hui extrêmement dépendants de l'informatique que dans les logiques marketing qui sont extrêmement dépendantes de l'outil communication).

Nous voyons d'une certaine manière l'économie de la consommation dépendre d'un espace parallèle – qu'on peut appeler l'espace informatico-communicatif ou communicativo-informatif, comme vous voudrez – enfin cet espace parallèle dans lequel vos enfants quand ils ont moins de 15 ans naviguent aussi bien que dans une piscine alors que vous, vous restez à la frontière de l'écran et n'arrivez pas à passer dedans.

Quand on a plus de 40 ans on est devant l'écran, quand on a moins de 15 ans on est évidemment toujours derrière l'écran, on est dans la machine, enfin on est même pas dans la machine, on est dans le réseau. Et on sait bien que dans le réseau il se passe autant de choses que hors du réseau.

Alors là évidemment, on est carrément sorti du rural. On y est plus du tout puisque le repère de l'espace temps n'existe plus.

Là je ne plaisante pas, parce que cela pose des problèmes aussi éducatifs, même quand on les accueille dans la vie religieuse, je vais vous dire, ils sont assez différents.

Ils ont deux espaces : il y a l'espace temps parallèle et puis il y a l'espace réel. Quand on est rural on va dire "réel", quand on est jeune on va dire "faut voir". C'est Matrix : " faut voir".

Lequel est vraiment le réel, là dedans ?

Quand j'ai vu des milliers de vaches sur image avant d'en voir une en réel, laquelle est la vraie, la plus vraie ? C'est celle qui vend bien et qui est vraiment importante pour le monde économique de demain ou c'est celle qui sent mauvais et dont on extrait du lait et qui n'a rien à voir avec celui que je bois tous les jours parce qu'il a le goût de vache ? Essayez de boire du lait qu'on vient de traire à vos enfants, vous verrez !

Et donc cette troisième révolution – il faudrait ici interviewer des moins de 15 ans pour qu'ils nous expliquent comment cela marche parce que on est un peu en dehors – elle était, à mon avis, considérable.

Et même si la bulle Internet nous a soulagés, parce qu'on s'est dit "c'est bien fait pour eux, ces gens qui voulaient tout révolutionner, au moins ils ont vu ce que c'était que le principe de réalité", je crois qu'évidemment elle est inexorable.

On vient d'en avoir un exemple parfait ce soir : le Ministre Nicolas SARKOZY n'était pas là mais on l'a tous écouté comme s'il était là. Personne ne l'a vu et il ne nous a vraiment pas vus, il n'a vu qu'un écran, mais on a quand même tous fait comme si et on y a tous cru.

Donc, concrètement, ces 3 révolutions ont considérablement augmenté le pouvoir de l'homme et ses moyens, des moyens absolument merveilleux et absolument fantastiques. Mais, du coup, en attendant, on s'est un peu moins occupé de l'homme.

Je pense que la grande question du management aujourd'hui est que si l'homme par certains côtés a été libéré, aujourd'hui il devient le pivot de l'usage de tout ça. Pourquoi allons nous nous servir et comment allons-nous nous servir de tout ça ?

La décision humaine se met à peser d'un poids gigantesque et c'est ce qui est paradoxal : le système économique globalement se contrefiche de l'individu et l'instrumentalise et en même temps la décision de la personne prend un poids de plus en plus important. C'est cela qu'on a du mal à comprendre.

Nous ne sommes ni dans une pure aliénation à la "big brothers" dans lequel finalement l'individu n'est plus rien, qu'un pion, ni dans la magnificence de la liberté de l'individu qui va s'autocréer. Il ne faut pas rigoler dans le monde économique ! N'importe qui meurt, il est remplacé dans la seconde qui suit dans l'espace économique. D'ailleurs on n'a pas de nom dans l'espace économique, on en a un dans l'entreprise, mais pas dans la logique économique mondiale.

On voit bien en plus cet espèce de paradoxe entre le développement de la puissance de la raison à travers le monde industriel, cette espèce de mouvance ou de fragilité de l'affectif dans la logique de la consommation, et la virtualisation du monde de la communication.

Evidemment cela crée quelques déstabilisations dans les points de repère, et on le comprend.

Il est normal que l'on soit un peu perdu.



Le troisième niveau d'évolution qui explique aussi que nous soyons un petit peu perdu, c'est que c'est la fin de l'idéologie, non seulement de l'autre côté du mur, mais évidemment chez nous : l'idéalisme ou l'idéal est mort.

C'est un secret pour personne : rêver, se projeter dans demain en rêvant que cela va être merveilleux pour se donner du courage, aujourd'hui cela ne marche plus. Les jeunes d'ailleurs l'ont très bien compris et ceux qui perdurent là dedans sont plutôt en état dépressif.

C'est clair, je dirais que la question aujourd'hui ce n'est pas de rêver demain mais de s'occuper d'aujourd'hui et aujourd'hui c'est pas franchement le rêve.

On voit bien que les grands idéalismes, moi ce que j'appelle le romantisme échevelé des années 70, c'est quand même une grande aventure dans l'histoire mondiale.

On n'est jamais parti collectivement dans une espèce de même aspiration romantique en y croyant autant parce qu'en gros les années 70-80, c'était le bonheur et le club Méditerranée pour l'Europe de l'Ouest à 20 ans et pour le Monde à 50 ans, voire 100 ans si vous voulez mais on y arrivait. On était à la frontière du bonheur, personnel et collectif. Relisez l'encyclopédie Larousse Illustrée du 20<sup>ème</sup> siècle, vous verrez, on y a tous cru là aussi. Evidemment on a un peu plus de mal parce que la fin du 20<sup>ème</sup> siècle a contredit un certain nombre de choses qui font que l'on ne rêve plus que ce soit le paradis dans 1 an.

Donc cela veut dire que nos idéologies (tant mieux !), nos idéaux (tant pis !), nos rêves (tant pis aussi!) et nos valeurs en ont pris un coup.

Cela fait que, aujourd'hui, un des grands problèmes du management c'est les référentiels : on s'appuie sur quoi ? Quels sont les référentiels communs ? On a encore l'équipe de foot et quand elle perd, et bien c'est dommage ! Nous n'avons plus que cela.

Voilà 10 ans que j'interroge les dirigeants d'entreprise en demandant "citez-moi une valeur commune à la société française ". Certains disent le travail et j'entends instantanément les moins de 30 ans rigoler, et puis, dernier recours c'est le foot et le jeu, enfin la française des jeux.

Donc la problématique elle est simple : comment trouver des référentiels communs ? parce que on ne peut pas diriger une entreprise, ni d'ailleurs un pays, si on n'a pas un minimum de référentiels communs. Et aujourd'hui on n'est pas bien sur les référentiels communs. On peut toujours avoir une incantation des vieilles valeurs du style "le pacte républicain" ou autre mais cela ne marche pas, cela n'a plus d'écho personnel, là aussi sauf quand on a plus de 50 ans et qu'on y croit encore.

Finalement, et c'est pour moi une bonne nouvelle, tout repose sur les personnes, d'une manière cruellement solitaire mais, en même temps, d'une manière réelle et forte. Alors sur ce fond là, que j'appellerais la fragilisation de notre monde, comment regarder les choses ?

Il me semble que, pour dire ce que nous avons, ce que l'on commence à vivre – je ne prétends pas inventer, j'essaye de regarder aussi ce qui se passe d'intelligemment humain dans les entreprises – (et vous allez voir qu'on retombe sur votre thème de cette biennale), il y a 3 pistes :

## **1. Il faut que le management revienne au plus près de l'homme**

Cela fait longtemps que je cherchais la métaphore et grâce à vous je l'ai ce soir.

Jusque là on a fait, dans l'ordre du travail avec l'industrie :

- Beaucoup de prêt-à-porter, c'est-à-dire que tout est taillé également et on se débrouille pour que les gens s'ajustent – c'est pour ça qu'il y a des publicités marketing – et "rentrent dedans".

Je caricature, évidemment, mais en gros c'est l'image que j'ai, simpliste, du prêt-à-porter : il faut se débrouiller pour que les gens s'ajustent sur ce qu'on leur propose.

- La 2<sup>ème</sup> phase c'est le "sur mesure". Le management prêt-à-porter qui était l'or (tu rentres dans l'habit que l'on t'a taillé, tu fais ce qu'on te dit, tu as défini les processus et puis c'est tout, tu signes et tu fais), on s'est aperçu que cela ne marchait pas parce que les gens n'étaient pas heureux là-dedans. Donc on a fait du "sur mesure" Alors il y a deux "sur mesure" : le prêt-à-porter adapté et le "sur mesure" mais évidemment quand même avec les mêmes modèles de fond.

Ce qui est intéressant aujourd'hui c'est que l'on arrive à la nécessité de créer pour chacun. Je ne veux pas dire qu'il faut un grand couturier du management par personne, mais on ne va plus pouvoir faire dans le standard et ce n'est pas commode parce qu'on ne sait pas bien faire.

Comment réussir à ce que, dans l'entreprise, chacun prenne sa place, aie sa place, soit reconnu pour lui-même ?

Dans les années 70-80, cela faisait partie des aspirations affectives. Aujourd'hui, c'est une nécessité sanitaire : si les personnes ne se sentent pas reconnues dans ce qu'elles sont, elles vont mal. Et cela fini par coûter cher à la personne d'abord, à la famille, à l'entreprise et même à la société.

Je trouve cela très intéressant car il va falloir inventer comment. Je ne sais pas comment. Vous allez me dire on a déjà tellement de choses à faire quand on est dirigeant, on ne peut pas employer une assistante sociale par employé ! Possible, mais de toute façon on n'aura pas le choix, donc il va falloir inventer comment.

Je viens d'apprendre d'ailleurs que, malheureusement, dans le domaine social on est en train d'expliquer l'inverse : l'artisanat du travail social c'est fini, on va rentrer dans l'aire industriel.

Je pense que là, on est en retard de 4 wagons, c'est-à-dire qu'il faut faire l'inverse : il va falloir qu'on fasse du "sur mesure", pas simplement pour aider les gens en difficulté mais aussi du "sur mesure" dans les rapports personnels.

Pour çà, c'est tout simple : **il faut passer de l'Homme avec un grand "H"**, sur lequel on a fait et dit beaucoup depuis des siècles, surtout depuis le 15<sup>ème</sup> siècle, ou de la religion avec un grand "R" ou de la Démocratie avec un grand "D", et pour lequel le bilan du 20<sup>ème</sup> siècle est qu'on a fait le pire en son nom (on avait essayé de faire le meilleur mais on a aussi fait le pire) **à l'homme avec un petit "h"** ou à la personne avec un petit "p".

C'est plus difficile parce qu'il faut savoir que l'héritage cartésien fait que l'on a oublié de faire cela depuis 6 siècles, sauf les mères de famille et un petit peu le monde agricole, et qu'il va falloir s'y remettre, c'est-à-dire faire du hic et nunc là, ici, maintenant avec les gens qui sont là.

Alors vous allez me dire que cela ne va pas dans la logique économique. Possible, mais on n'a pas le choix, surtout quand on a une partie de l'économie mondiale qui, elle, est en train de rentrer, même pas dans l'Homme avec un grand "H", mais dans les Travailleurs avec un grand "T", c'est-à-dire la masse de travailleurs, l'utilisation industrielle du capital psychique et physique.

Evidemment je dirais que certains pays sont bien préparés car, quand on est dans des logiques communistes ou marxistes depuis longtemps, c'est presque plus facile de rentrer dans le capitalisme sauvage étant donné qu'on passe de l'aliénation de l'homme dans une logique idéologique et non de l'aliénation de l'homme dans une logique déficiente.

La problématique va être simple : il va falloir trouver les attitudes, mais aussi le temps, les lieux, les personnes qui permettent que ceux qui sont dans l'entreprise puissent s'identifier comme des personnes humaines, avant d'être utilisés – ce qu'ils acceptent d'être d'ailleurs puisque cela fait partie de l'obligation du système économique – pour la logique économique.

C'est la première chose donc, revenir au plus près de l'homme. Et là il va falloir beaucoup d'inventivité et pas mal d'énergie aussi et surtout beaucoup d'intelligence.



## 2. Il faut remettre en évidence un triptyque de distinctions

- Il faut mettre en évidence la différence entre les contraintes du système économique et là, l'exemple du textile est un exemple extrêmement fort. Ces contraintes, elles ont quelque chose d'insupportable, d'inhumain, de pas juste, mais on n'a pas le choix, elles sont là.

Donc, ou on fait avec ou on va faire autre chose.

Mais ces contraintes, c'est une chose et c'est autre chose le projet d'entreprise, qui doit intégrer les contraintes, mais qui n'est pas là simplement pour obéir aux contraintes.

- On a besoin aujourd'hui de remettre en valeur ce que j'appellerais l'œuvre commune. Là, je rejoins ce que disais M. le Ministre sur le travail, sauf que le travail ce n'est pas intéressant parce que l'on bosse, le travail c'est intéressant parce que l'on fait quelque chose.

Donc réaliser ensemble quelque chose, faire quelque chose ensemble, réaliser une œuvre commune, mettre en lumière ce que l'on fait ensemble, me semble absolument essentiel aujourd'hui dans le monde de l'entreprise ; cela précisément pour pouvoir supporter la contrainte que l'on doit intégrer parce que, si on est là sous couvert de faire des choses géniales, finalement pour obéir au système, personne n'est dupe et sûrement pas les jeunes.

Donc il faut dire : oui, on est en partie aliéné au système, on n'a pas le choix, mais là-dedans, dans cette pression qu'exerce le système économique sur l'individu, on a d'une certaine manière essayé de faire quelque chose ensemble.

- Il faut être capable de dégager une intention commune

Ce 3<sup>ème</sup> élément plus profond me semble aujourd'hui essentiel car il ne suffit pas d'avoir un projet d'entreprise, il ne suffit pas d'être capable d'avoir un projet qui intègre la violence du système économique et ses contraintes.

Je suis très frappé de voir que ce qui manque le plus aujourd'hui, pas simplement du côté de l'entreprise mais aussi du côté d'une collectivité nationale (et je ne parle pas de l'Europe), c'est une intention commune : qu'est ce qu'on fait ensemble ici ? pas simplement qu'est ce qu'on va fabriquer ensemble (ça, c'est l'œuvre) mais qu'est ce qu'on fait ici les uns à côté des autres ? pourquoi est-ce que c'est lui qui est là ? qu'il y ait ces compétences qui soient là, tant mieux, mais lui, il fait quoi derrière ?

C'est une question d'ailleurs que les jeunes ont le courage de poser très franco et qui déstabilise un peu les vieilles générations dont je fais partie, c'est-à-dire pour lesquelles "tu bosses à côté de moi, t'as pas à me demander qui je suis", alors qu'un jeune il vous demande "qui t'es ?" au bout de 15 secondes.

Il vous le demande avec le tutoiement, même s'il est le patron : "qui t'es toi ? qu'est-ce tu fais là ?". Et si vous lui expliquez votre mission, votre charge et vos compétences il va dire "mais c'est pas ça que je t'ai demandé ; je t'ai demandé : T'es qui toi ? D'accord, j'aime bien la question parce qu'elle est claire. Les petits enfants aussi demandent ça ; ils voient un religieux, ils demandent "t'es qui toi ?", ou "c'est qui le Monsieur ?".

C'est la question que l'on se pose toujours mais que l'on n'ose pas poser parce que cela ne "fait pas bien".

Cela va devenir une clé essentielle du management, c'est-à-dire découvrir, en fait, que l'on est responsable les uns des autres. La vie en entreprise n'est pas vivable longtemps si on ne s'aperçoit pas que, dépendre des voisins, cela peut être sympathique.

La dépendance à l'égard d'autrui comme lieu d'épanouissement est un des immenses chemins de découverte du 21<sup>ème</sup> siècle.

On a vécu dans un individualisme dans lequel l'autre finit par nous faire peur, évidemment puisque notre liberté s'arrête là où la sienne commence.

Cela veut dire que, avant la forteresse, le mur ou la haie du jardin c'est mon paradis et, après, c'est l'enfer entre moi et l'autre si ma liberté s'arrête. Or, je pense que c'est une affirmation parfaitement stupide parce que la liberté de chacun commence à respirer quand elle est libérée par autrui, quand j'accueille l'autre chez moi.

Ce rapport d'altérité, c'est assez s'apercevoir que :

- Dépendre de l'autre n'est pas une aliénation ou une peur mais une chance.
- Ne pas avoir toutes les compétences mais avoir besoin de celles de l'autre c'est une immense richesse.
- Le manager est celui qui a plein de manques et d'incompétences ; d'ailleurs c'est pour cela qu'il a des gens qui travaillent avec lui.
- Finalement le vrai manager, c'est celui qui n'a plus peur de ne pas savoir faire les choses qu'il fait faire aux autres, sauf qu'il faut reconnaître que ce sont les autres qui le font et pas lui et qu'à la fin il y a pas de raison pour qu'il signe tout seul puisque ce n'est pas lui qui l'a fait.

Parfois ce n'est même pas lui qui l'a conçu. Cela ne veut pas dire qu'il n'a rien fait, non, mais il a fait ce travail éminent qui est de permettre à d'autres de travailler ensemble. Mais ce travail éminent, évidemment il est discret et c'est bien qu'il le reste, ce qui a permis une différence de salaire entre ceux qui font effectivement et celui qui aide à faire, qui est la clé et le pivot de ce qui est fait. Mais je dirais que tout le monde n'a pas toutes les chances.

Je plaisante un peu mais c'est pour montrer ce plaisir de la dépendance consentie, voulue, intelligente, pas affective et infantile, le fait d'accepter que l'autre m'est nécessaire.

D'ailleurs dans l'existence humaine cela a commencé comme ça, on a quand même pas mal eu besoin des autres, et puis, à la fin aussi on va avoir pas mal besoin des autres et entre deux on fait semblant qu'on a plus besoin de personne. Je ne suis pas sûr que ce soit très intelligent, même si c'est un vieux sport humain depuis longtemps.

### **3. Il faut s'apercevoir que la fragilité n'est pas une tare**

Ce dernier point va dans le même sens mais me semble de plus en plus essentiel.

Je ne vous citerai pas toutes les difficultés de la santé aujourd'hui au travail. Pas la santé physique évidemment mais la santé psychique, la fragilité dans laquelle sont les jeunes, la fragilité dans laquelle est l'ensemble de la société, toutes les logiques sécuritaires dans lesquelles d'ailleurs la société française régresse. Même les comportements des individus régressent parce que, précisément, on ne sait pas gérer cela.

Un des grands challenges du management de demain, et pas simplement du management, c'est de s'apercevoir que la fragilité n'est pas une tare et que nous confondons depuis trop longtemps, en Occident comme ailleurs, la fragilité et la faiblesse.

Du coup on veut supprimer la fragilité mais, quitte à supprimer la fragilité, on va rapidement supprimer l'humain parce que, évidemment, l'humain c'est le maillon faible dans le système, tout le monde le sait. Et vouloir éradiquer la fragilité de la terre ... allez voir "Matrix" : il vaut mieux se tirer tout de suite une balle dans la tête, ça fait un type gênant fragile de moins !

Il est vrai que, sans nous, il n'y aurait pas de trou d'ozone, les animaux iraient très bien et les machines aussi. Les enjeux se portent bien aussi.

Donc si vous vous voyez, l'humain (parce que l'humain c'est doublement fragile : c'est un esprit dans la chair et la chair dans l'esprit).

Une des grandes innovations du 21<sup>ème</sup> siècle devra être, par choix ou par contrainte, la découverte de la fragilité comme une chance, c'est-à-dire le fait que l'homme est fragile : on a commencé fragile, on va finir fragile et on est fragile au milieu.

D'ailleurs les femmes le savent plus intelligemment que les hommes parce que les hommes en ont peur, ils confondent cela avec la faiblesse.

Au fond, cela n'a pas de sens de développer un management du surhomme, c'est-à-dire du zéro défaut (je ne parle pas des machines mais des humains), qualité totale, 360 degrés dans lequel va évoluer non seulement mon savoir faire mais mon savoir être.

Quand vous commencez à évaluer le savoir être des gens, cela commence à "sentir le grillé" car, après cela, vous allez décréter qu'il y en a qui sont moins bien que les autres, vu qu'il y en a qui savent être et d'autres qui ne savent pas très bien être.

Il n'est pas facile de s'apercevoir d'une part que l'être, la personne dans ce qu'elle a de fondamental, ne s'évalue pas, de même que le matériau (ou appelez cela les ressources humaines ou autre), qui est intrinsèquement fragile et d'autre part que la richesse la plus grande dans les personnes est inséparable de leur fragilité.

Les gens créatifs sont fragiles, les gens innovants sont fragiles, les gens qui génèrent des qualités de relation humaine sont fragiles, les gens qui ont l'intelligence des autres sont aussi souvent des gens fragiles (sinon ils ne s'intéressent pas aux autres !).

On voit bien qu'on a à accepter la fragilité et à comprendre que la fragilité plus on la vit intelligemment et avec courage et moins elle se transforme en faiblesse.

Il nous faut d'abord l'accepter comme un état de fait, l'accueillir comme une chance, et aussi en acquérir l'intelligence. Ce 3<sup>ème</sup> élément est nettement plus difficile mais c'est ce que les parents essaient de faire toute la journée avec leurs enfants de même que les enfants aussi avec leurs parents, parce qu'ils ont affaire à des gens fragiles et ils apprennent quand même.

Il va falloir développer du génie de la fragilité, et je pense que l'entreprise demain ce sera cela. Celle qui durera, c'est celle dans lequel la synergie humaine ne fera pas fies des fragilités, et qu'on se contentera pas de mettre en synergie les compétences (comme on dit aujourd'hui de manière savante !), mais qu'on mettra aussi en solidarité les fragilités humaines.

Je pense que **c'est la vraie question** et qu'une grande partie de la réactivité, de l'inventivité, de l'innovation, de la compétitivité du management de demain et des entreprises en Europe dépendront de ça.

Merci.