

**Si les patrons savaient... tout ce qui a changé sans eux,
Catherine Blondel, Ed. Seuil. 2001. ISBN 2-02-047193-0**

RESUME

Introduction

Ces dix dernières années, les entreprises ont changé, comme le monde qui a vu la globalisation des marchés. Tous ces changements ont des conséquences sur les entreprises, ils induisent aussi des obligations et des opportunités pour leur développement futur.

Le but de ce livre est de parler des autres changements qui sont en cours, singulièrement moins pris en compte par les équipes dirigeantes. Ce livre est structuré en trois parties. La première partie raconte l'histoire des entreprises, de la fin de la deuxième guerre mondiale à nos jours. La deuxième partie s'attache à stigmatiser les démons des entreprises. La dernière partie donne quelques repères sur ce qui a changé dans les entreprises et autour d'elles au cours de la décennie qui s'achève.

Histoires des entreprises

Suite à de nombreuses crises, comme par exemple la crise du pétrole en 1973, la crise qui a suivi le krach financier de 1987, la crise de 1991 liée à la guerre du golfe, de nombreuses entreprises ont licencié pour préserver leurs marges. Elles ont aussi optimisé, restructuré, réorganisé, délocalisé, externalisé, recentré. Rachats, fusions, acquisitions se sont succédés, avec comme mot d'ordre la concentration sur la "shareholder value".

Le système taylorien perdure malgré une mort annoncée depuis quarante ans. A l'inverse, le fameux effet Hawthorne, découvert par Mayo vers 1930, commencent seulement à produire ses effets dans un certain nombre d'entreprises. Suite à des expériences dans une usine à Hawthorne, qui visaient à apprécier les effets du changement des conditions de travail sur le rendement des ouvrières, et qui ont conclu à une absence de corrélation entre le contenu des changements et le rendement, Mayo montra le lien entre mode de management et rendement. En clair, les ouvrières travaillent plus vite si on les traite comme des personnes autonomes et responsables. Le nouvel engouement pour le capital humain, comme si le fait que la réussite d'une entreprise dépende des individus qui y travaillent était une nouveauté, met en lumière la lenteur de certains dirigeants, apôtres du changement.

Alors qu'avant l'entreprise était perçue comme un agent économique isolé, durant la période 1945-1968, elle est peu à peu considérée comme une organisation. C'est-à-dire comme une machine, dont les salariés, les procédures, les outils et la hiérarchie sont les rouages indistinctifs. Fordisme et taylorisme sont de mise dans ces organisations où la division du travail et la parcellisation des tâches en est la règle.

Certains dirigeants découvrent le management et la stratégie importés par les Américains. Ils se rendent compte que la machine n'est pas aussi simple qu'ils l'avaient pensé, malgré qu'elle semble magistralement ordonnée.

Des entreprises, des groupes de taille multinationales naissent, avec à la clé des dirigeants qui se font gestionnaire de l'organisation. L'ère des technocrates commence, c'est-à-dire des ordonnateurs d'une "bonne et belle" bureaucratie et qui conçoivent la stratégie de l'entreprise.

Un certain nombre de dirigeants prennent conscience de la fin de la primauté de la fonction de production sur toutes les autres, en particulier sur la fonction commerciale. Des produits

de qualité ne suffisent plus à garantir le succès de l'entreprise, il faut aussi tenir compte des besoins des consommateurs potentiels. Le marketing fait son apparition dans bon nombre d'entreprises. Cette conversion au marketing va de pair avec l'émergence d'un nouveau personnage: le cadre.

Les années 70 ouvrent la porte à la libération féminine et/ou sexuelle, qui va de pair avec la contestation de la société de consommation. Les entreprises qui incarnent le capitalisme sont critiquées, accusées d'être responsable de l'aliénation généralisée des masses laborieuses. Au début des années 80, le capitalisme mondial devient une réalité, au travers de l'émergence de firmes globales. Au marché national succède le marché mondial. Suite à une crise pétrolière, la planification stratégique fait son apparition. Il faut étudier, analyser et surtout chiffrer: tout doit être planifié, avant l'exécution par les cadres puis la masse. Les agences de publicité, en charge du marketing opérationnel, font leur apparition. Après le cadre, voici qu'apparaît le consommateur, sondé tout azimut, qui veut consommer de suite, et à crédit si nécessaire.

Pendant les années 1981 à 1992, "L'arrêt brutal de la croissance à la suite de deux crises pétrolières, une nouvelle révolution technologique, la mondialisation de l'économie et son affrontement de concurrence déséquilibrées, l'effondrement des pays de l'Est et, avec lui, la fin d'un modèle alternatif au capitalisme, ... et la montée inexorable du chômage ont radicalement transformé le regard porté par le citoyen sur l'entreprise. A l'opprobre a succédé l'admiration." (1)

Sous la contrainte concurrentielle, les entreprises passent de la planification au positionnement stratégique. Elles se positionnent donc, dans un secteur, sur un marché, un segment ou une niche. Elles décident aussi qu'elles ont une image à véhiculer; elles se font aider par leurs agences de publicités, renommées agences de communication pour l'occasion. En clair, elles communiquent, elles essayent de se vendre telle des produits, avec à la clé de nouveaux métiers et de nouveaux départements.

Certains conseillers ont cru qu'avec le déclin de l'Eglise et de l'Etat un nouveau culte de l'entreprise pourrait être institué. L'Entreprise en profita pour découvrir ses ressources humaines, son potentiel ou même son capital humain. L'Entreprise découvrit aussi qu'elle avait une histoire sainte (2), créatrice de culture et de valeurs. Elle s'inventa des projets d'entreprise, des chartes éthiques.

La réalité des années 90 arrive avec ses millions de chômeurs, ses salaires stagnants, ses guerres à nos portes. Elle rattrape les entreprises communicantes. Les consommateurs, appelé maintenant cibles, n'entendent plus les entreprises, ils sont happés par cette réalité-là.

La chute est d'autant plus dure que certains croient bon aujourd'hui de répéter que la création de valeur pour l'actionnaire est la seule raison d'être d'une entreprise.

Et le profit ? Il n'est pas l'unique raison d'être d'une entreprise, mais la condition sine qua non de sa survie. Le profit est à l'entreprise ce que la santé est à l'individu -on ne vit pas pour être en bonne santé- une condition nécessaire mais non suffisante, un moyen et non une fin.

Une entreprise n'a pas de mission, pas plus qu'elle n'a à édicter des valeurs, ni des philosophies à l'usage des salariés. "L'entreprise n'est pas une fin en soi. Elle n'a pas de rôle messianique. Elle n'est que l'organisation la mieux adaptée pour créer des richesses utiles à tous." (3)

Aujourd'hui l'entreprise est désenchantée et n'en finit pas de vouloir changer. Il est temps qu'elle perde quelques-unes de ses illusions afin que d'autres, salariés, clients et actionnaires, puissent se faire entendre. Elle n'a pas à se mêler de tout. Il est des choses qui ne la regardent pas.

Les tentatives pour mettre en place des cercles de qualité, des projets d'entreprise ou des chartes éthiques, aujourd'hui remplacées par la vogue de la certification ISO, du capital humain puis du capital intellectuel sont des tentatives de réponses à cette quête des significations du travail et des entreprises. La question de la place du travail dans l'échelle des valeurs retrouve toute sa vigueur, comme le montre le développement du télétravail ou de l'externalisation.

Travail et entreprise ont longtemps fait l'objet d'une assimilation, tant que le travail salarié était la seule norme. La persistance du chômage massif a mis fin à cette assimilation. Le débat actuel sur le partage ou même la fin du travail en témoigne.

Les dirigeants d'entreprise peuvent avoir besoin de mieux comprendre ce qui s'est passée en elles. De plus, les patrons d'aujourd'hui ont besoin de mieux répondre aux questions que les clients, salariés, actionnaires, hommes politiques, concurrents, etc. n'hésitent plus à leur poser. A vouloir communiquer, les entreprises ont été prises à leur propre piège. Devenues des objets sociaux, elles sont observées et jugées, plus seulement par leurs actionnaires et leurs salariés.

Une nouvelle organisation du travail a généralement succédé au taylorisme, illustré par l'entreprise machine. Celle-ci est fondée sur une autonomie accrue des salariés afin d'assurer une plus grande coordination des tâches, une meilleure circulation des informations et rendant les échanges indispensables. A l'isolement de chacun succède peu à peu la coopération.

Aux structures hiérarchiques verticales rigides sont venus se substituer des structures transversales, des réseaux ou mêmes des entreprises virtuelles, qui nécessitent la coopération des individus.

De plus, le développement du volume global de données disponibles pour les entreprises a exigé d'elles la mise en oeuvre de processus pour le recueillement et aussi pour le stockage et l'utilisation de l'information, conditions pour transformer l'information en savoir. Savoir qu'il s'agit encore de transformer en actions. La révolution de l'information n'est pas la seule à témoigner du triomphe de l'immatériel. Tous les secteurs sont contraints de développer l'offre de services autour de leurs produits par le biais de services consommateurs. Ce mouvement tend à montrer que le lien vaut aujourd'hui autant que le bien.

Une entreprise n'est plus une affaire privée entre syndicats et patronat, entre direction et actionnaires. Elle est désormais aussi l'affaire des clients, de plus en plus au fait des réalités économiques en général, autant que des attributs des produits ou services concurrents, donc de plus en plus exigeants et versatiles. La relation entre l'entreprise et ses fournisseurs, avant sous-traitants soumis au donneur d'ordre, est en train d'évoluer vers le partenariat utile, dont la coopération est la condition.

Emballage de la machine, triomphe de l'immatériel, ouverture à tous les vents; ces changements sont largement évoqués par la presse comme par les dirigeants eux-mêmes. Toutefois, à écouter dire et à regarder agir les cadres dirigeants, bon nombre d'entre eux font comme si de rien n'était. Ils continuent de regarder le monde qui les entoure, celui des clients, des collaborateurs, des fournisseurs ou mêmes des actionnaires, avec les yeux

d'hier; tant il est vrai que les dirigeants d'aujourd'hui, dans leur immense majorité, sont entrés en entreprise comme on entre en religion, avec l'envie de faire carrière. De ce fait beaucoup de difficultés à assumer les conséquences de ces changements comme à reconsidérer leurs rôles à l'aune de ces transformations.

Le temps est venu de se moquer de quelques préjugés nuisibles et lieux communs usés, de mettre sur le gril certains sermons et préceptes, encore en odeur de sainteté dans les têtes comme dans les faits.

Stigmatiser les démons des entreprises

Une dizaine de sermons inlassablement entonnés. Dans le meilleur des cas, ils suscitent l'indifférence ou l'ironie de ceux à qui ils s'adressent. Dans le pire, ils anéantissent les meilleures volontés de l'entreprise.

#1 "Il faut que cela change"

Les collaborateurs ne refusent pas le changement. Simplement, ils veulent comprendre pourquoi, pour quoi faire, ce que cela va leur coûter et, bien sûr, ce que cela va leur rapporter. Les plus anciens dans l'entreprise, en ont vu d'autres, justement, des changements. Ils estiment, souvent à juste titre, en avoir fait assez pour l'entreprise, et ne plus vouloir payer. Changer n'est pas une fin, mais un moyen d'action dans les entreprises.

#2 "Il faut faire passer l'information"

Comme le souligne Jacques Le Mouél dans 'Critique de l'efficacité': "L'information consiste en la production et la transmission d'un message, la communication est un partage, un échange, une mise en commun [...] les mots ont un sens et lorsque, dans une entreprise, on utilise consciemment ou non le mot communication à la place d'information, on fait tout simplement une erreur de management." A la différence de la communication, l'information n'a pas de visée d'influence; il n'y a pas à se préoccuper de la faire passer. En revanche, la communication peut éviter des maladresses grossières, faire toucher du doigt l'écart entre ce que l'entreprise veut dire et ce qu'elle peut faire, entre ce qu'elle croit dire et ce qu'elle dit, entre ce qu'elle dit et ce qui est compris, puis l'aider à avancer au mieux.

#3 "Il faut améliorer l'image de l'entreprise"

Les salariés, les clients et les actionnaires ne se contentent pas de simulacres. La bonne image - image étant entendu ici au sens de représentation mentale collective - est, comme l'amélioration des ventes, une des conséquences éventuelles des réussites d'une entreprise en marche, celle qui a d'autres ambitions que l'image justement. Tout patron qui est convaincu qu'il faut améliorer l'image de l'entreprise est donc plus que suspect. Que veut-il cacher ? Pourquoi croit-il que son entreprise a une mauvaise image ? Par rapport à qui et à quoi a-t-elle une mauvaise image ? Laissons les directeurs de la communication faire leur travail, qui n'est pas de faire de l'image mais d'abord de stimuler les échanges pour enrichir les représentations, puis de concevoir et de mettre en place des moyens d'améliorer la qualité de ces échanges, indispensables, eux, pour développer les meilleures relations possibles entre les entreprises et leurs différents interlocuteurs. Ces relations créeront ensuite une image, au sens de représentation collective, de l'entreprise, qui pourra largement contribuer à son développement. C'est avant tout changement qu'il faut communiquer et non pas après comme dans bien des cas.

#4 "On a mal communiqué"

Ce qui est souvent interprété comme un raté dans la communication n'est, la plupart du temps, que l'irruption de cet autre qu'on avait oublié, réduit lui aussi à n'être qu'une sage image et qui manifeste bruyamment son existence, proteste soudainement de sa réalité. Les erreurs de communications existent bel et bien, mais elles n'expliquent pas tout. Ce sont toujours aussi des erreurs de management ou de gouvernement. Quand un président annonce de fausses informations, il n'est plus temps de parler d'erreur de communication, mais de mensonge, de manipulation et de mépris des autres qu'il est question. Communiquer est un verbe qui a besoin de deux compléments pour avoir un sens: on communique quelque chose à quelqu'un; on peut aussi communiquer sur quelque chose avec quelqu'un.

#5 "Il nous faut une stratégie"

Que les entreprises aient besoin de définir un projet, au sens littéral du terme, c'est-à-dire "ce que l'on a l'intention de faire" va de soi. Que ce projet soit l'affaire des dirigeants ne fait aucun doute. Le dictionnaire est très éclairant, car il souligne que la stratégie n'est rien d'autre que l'art de coordonner des actions, de manoeuvrer habilement pour atteindre un but. Les dirigeants veulent une stratégie, avant tout pour se rassurer eux-mêmes d'abord, les autres parties prenantes ensuite (collaborateurs, clients, actionnaires, etc.).

#6 "L'ambiance doit être conviviale"

Le paradis fait toujours rêver.... Adieu hiérarchie, adieu concurrence, adieu rapports de pouvoir, adieu différences salariales, adieu conflits... Le drame avec le conviviale, c'est que, à lui assigner une si haute finalité, on le tue. Pendant ce temps, les collaborateurs ne sont pas dupes, affligés qu'on les prenne à ce point pour des sots. D'expérience, les entreprises qui se veulent les plus conviviales justement ne sont pas les plus tolérantes.

#7 "On va fédérer les acteurs"

Une entreprise n'a jamais fédéré qui que ce soit. Le croire, c'est oublier que les acteurs d'aujourd'hui désertent allègrement les fédérations en tout genre, syndicats ou partis par exemple. Le croire mène à d'amères désillusions car les entreprises ne tiennent plus les promesses d'antan: Fini l'emploi à vie, fini la promotion,... . C'est précisément pour cette raison que les entreprises ont changé, parce que rien ne va plus de soi et qu'il est essentiel de débattre, d'échanger pour construire des représentations partielles communes (qualité, productivité, promotion,...). De plus en plus souvent même, il y a nécessité de multiplier les rencontres avec les clients pour s'entendre sur la définition des produits ou des services de l'entreprise, pour les coproduire si nécessaire et surtout pour entretenir la relation, à l'issue de la transaction, qui va nourrir la fidélité, grâce à la qualité des interactions.

#8 "Nous mettons en place le gouvernement d'entreprise"

C'est à se demander si les entreprises étaient gouvernées avant, tant la verbosité est devenue intarissable sur le sujet. L'internationalisation des entreprises, globalisation des marchés, rôle accru des investisseurs institutionnels, accélération de l'information, pression des petits actionnaires, par exemple, imposent de nouvelles obligations aux entreprises et bouleversent les règles héritées du passé. Le gouvernement des entreprises qui définit de nouvelles règles de fonctionnement du conseil d'administration est bien un changement du système par lequel les sociétés ont été dirigées et contrôlées jusqu'à aujourd'hui. Les entreprises, en effet, devenues des objets sociaux, n'échappent plus aux questions que leur

pose la société toute entière. Elles doivent rendre compte de leurs actes à un nombre croissant d'interlocuteurs qui sont autant de parties prenantes. A ce titre, les dirigeants sont d'aujourd'hui soumis à une question essentielle, celle de la responsabilité qui définit l'obligation de remplir un devoir, un engagement. L'entreprise n'est plus une boîte noire; elle a des comptes à rendre à un nombre toujours plus grand de parties prenantes.

#9 "Nous allons manager par la création de valeur"

Cette phrase ment par omission. Les dirigeants ou les experts qui font preuve d'honnêteté intellectuelle ajoutent: pour l'actionnaire. Sous la pression des fonds de pension et des petits actionnaires, les dirigeants sont obligés de se préoccuper de la rétribution équitable de ceux qui prennent le risque de leur confier leur argent, semble un juste retour des choses. A l'inverse, manager une entreprise à l'aune de ce seul critère, il y a un gouffre, allègrement franchi ces derniers temps. Pour créer et développer une entreprise, il faut de l'argent, donc des actionnaires confiants, à même de prendre des risques. Il faut aussi, au minimum, des salariés, y compris des dirigeants, des clients et des fournisseurs. Il y a de ce fait, des parties prenantes ayant des valeurs opposées.

#10 "La gestion de la connaissance est une de nos priorités"

La gestion de la connaissance, dont l'objectif affiché est de mieux exploiter l'ensemble des savoirs et des savoir-faire disponibles dans l'entreprise, s'y résume en fait à la conception d'un système informatique permettant de construire, de remplir et d'interroger cette base. Ce faisant, la connaissance est confondue avec un ensemble de données, au mieux ordonnées de telle sorte qu'elles deviennent de l'information, plus ou moins utilisable. Cette mise en forme de l'information est précieuse pour faire gagner du temps à l'entreprise. Seulement, l'information n'est pas la connaissance, loin s'en faut. En effet, l'information renseigne sur quelqu'un ou quelque chose; c'est sa pertinence qui fait sa valeur: la bonne information est celle qui touche la bonne personne au bon moment. La connaissance, elle, va au-delà du renseignement et consiste à donner du sens aux informations. Elle suppose interprétation de ces informations. Il y a connaissance lorsqu'un individu utilise les informations en les rapportant à sa propre perception comme à sa propre expérience pour leur conférer un sens. A ce jour, les entreprises gèrent aisément les données pour les transformer en informations. Le plus difficile reste à faire, passer de l'information à la connaissance, grâce au partage et à la divergence.

Des théories stratégiques, pourtant réductrices, continuent d'occuper les esprits et surtout de guider les actions des dirigeants. Ces théories, qui visent à fournir des repères permettant de décider de l'avenir de l'entreprise, sont actuellement divisées en quatre grandes écoles concurrentes, qui ont en commun le credo du profit.

Les tenants de l'école de la conception considèrent l'entreprise comme un tout qui doit mettre en adéquation ses capacités productives avec l'environnement. Pour y parvenir, un homme, le dirigeant, doit se livrer à une réflexion pas à pas, de façon à maîtriser les différents éléments, internes et externes, qui lui permettront de formaliser la bonne stratégie. Les tenants de cette école opèrent une double réduction: la première consiste à réduire l'entreprise à un atome, la seconde à réduire l'entreprise à une tête pensante.

L'école de la planification repose elle aussi sur une idée simple, il ne faut pas seulement concevoir, il faut surtout planifier l'avenir de l'entreprise, à coups de tableaux chiffrés.

Pour les tenants de l'école du positionnement, le futur de l'entreprise vient de la définition de la place qu'elle devra occuper sur le marché. Malheureusement, une fois positionnées, nombre d'entreprises ont bien du mal à se déplacer, autrement dit à changer justement. L'école de la vision, qui fait de la stratégie le fruit de la personnalité du dirigeant, tout particulièrement son intuition et son inspiration. Les adeptes de la vision ont cependant le mérite de réhabiliter l'intuition d'une part, le désir d'autre part, en deçà des chiffres, des méthodes, des procédures et des positions. Le visionnaire a toujours le vent en poupe alors que le concepteur, le planificateur et même le "positionneur" ont vu leur étoile pâlir au firmament. Pour ces derniers, tout l'art consiste donc à se faire passer pour des visionnaires.

Ces quatre écoles ont toutes en commun une incapacité essentielle à intégrer les changements. Les dirigeants appellent au changement, mais ces discours font du bruit mais ne changent rien. Beaucoup de changements ont eu lieu sans les dirigeants précisément. Or ces derniers peinent à les intégrer dans leurs stratégies, à les prendre en compte dans leur mode de management.

Dressons-en maintenant un tableau.

Ces changements qui ont déjà tout changé.

Pour un certain nombre de personnes, le travail est plutôt devenu une contrainte pour assurer la satisfaction des besoins, élémentaires et superflus, grâce à l'argent gagné. La réalisation de soi est ailleurs. Pour beaucoup, la relation entre la position sociale et le poste au sein d'une entreprise est résolu. Une majorité de jeunes se verraient bien alterner périodes de travail et de formation, connaître plusieurs entreprises au cours de leur vie professionnelle. De plus, beaucoup insistent sur la possibilité d'équilibrer vie professionnelle et vie privée. On ne parle plus de place de travail, mais de job.

Si la place du travail dans la hiérarchie des valeurs à changer, la relation que les salariés entretiennent avec l'entreprise qui les emploie a suivi. De plus, une certaine défiance à l'égard de l'entreprise a vu le jour, entraînant à son tour un refus de se soumettre aveuglément aux changements stratégiques. Certains dirigeants commencent réellement à s'aviser de ces phénomènes de défiance, que la soumission qui leur est témoignée n'est que façade et à comprendre qu'ils gagneraient à négocier les changements, au lieu de décider seuls. La négociation vient se substituer à la soumission aux autorités d'autrefois. La négociation d'un job, avant embauche, n'intègre plus seulement les conditions financières, mais aussi le contenu et surtout l'évolution. Elle conditionne le degré d'implication des salariés, indispensable au fonctionnement de l'entreprise.

Les dirigeants doivent désormais compter avec les salariés, devenus collaborateurs, ils sont tenus de coopérer. Tous les jours, les cadres sont évalués par leurs subordonnés et les dirigeants par leurs cadres autant que par leurs actionnaires ou les journalistes, sans oublier les clients. Ceux qui savent coopérer, au sens étymologique du terme, c'est-à-dire agir de concert avec leurs collaborateurs, au lieu d'édicter des problèmes, des solutions, des méthodes et des processus, obtiennent de meilleurs résultats.

Concernant les femmes, leurs salaires est inférieur, en moyenne, à celui des hommes. Elles sont aussi victime de harcèlement moral, voir même sexuel. Elles doivent supporter des vexations répétées, sous forme d'injures polies, sans oublier les commentaires désobligeants dans bon nombre d'entreprise. Malgré tout cela, les femmes gravissent les différents niveaux dans les entreprises. Les résultats d'une étude annoncent l'égalité des taux d'activité entre les deux sexes pour 2010. Ces changements annoncent des modifications majeures au sein des entreprises.

Les années 80 ont vu une consommation effrénée, reposant sur l'immédiateté de la jouissance. Chômage aidant, le consommateur gavé de produits, a cédé la place au client versatile, exigeant et averti. La tendance est au produit sur mesure, qui reflète un désir d'être soi. Le rêve d'ascension sociale fait place à une quête d'identité. Le consommateur, comme le salarié, n'est plus ce qu'il était. Internet fait vaciller la relation client, producteur. Celle-ci part cette fois des clients. Les producteurs, pour défendre leurs marges, sont obligés d'offrir un service à la hauteur des attentes.

La part des services augmente, additionnée d'une distinction de plus en plus faible entre produits et services. Les produits tendent à n'être que la matérialisation de services à rendre. Qui dit service dit relation.

La fidélité aux marques a vécu. Les différents biens ou services proposés sont à peu près de qualité équivalente. Le changement est moins risqué. En outre, le client sait ce que valent les choses de nos jours, il est informé.

Beaucoup d'entreprises se sont moquées du monde, aussi bien des salariés que des consommateurs, durant une bonne dizaine d'années. Cette époque est bien révolue. Le client veut désormais un rapport qualité prix justifié et justifiable.

La ménagère a rendu son tablier. Parce que les vieux rajeunissent, sous l'appellation senior pour consommer de plus belle; que les jeunes sont de plus en plus longtemps à faire des études ou à vivre chez leurs parents. Désormais, les clients achètent à la fois une valeur d'usage et une raison morale. Cette nouvelle morale est plus permissive à l'égard de comportements individuels autrefois jugés gravement immoraux, comme par exemple l'homosexualité, l'avortement. Cette morale plus tolérante a érigé une seconde valeur, la responsabilité qui place soi et l'autre au coeur du débat. Les entreprises sont concernées, car l'acte d'achat met en jeu deux personnes. Il existe désormais une responsabilité pénale des personnes morales, autrefois réservée aux seules personnes physiques. C'est elle qui ouvre une voie pour les salariés victimes de harcèlement, mais aussi pour les clients lésés. Le boycott est devenu une arme redoutable aux mains des clients. Tolérance et responsabilité ne sont pas des valeurs pour une bonne partie des entreprises, malgré qu'elles éditent des codes de déontologie, ou nomment des Monsieur Ethique.

L'actionnaire, comme le banquier, a mauvaise presse. Mais pour lui, les choses ont aussi changé et il serait temps de s'en apercevoir car les entreprises ont besoin d'actionnaires assez confiants pour risquer leur argent, autant que de clients pour acheter, si elles veulent avancer. Le petit actionnaire réussit lentement, mais sûrement à faire entendre ses exigences. De plus, une grande partie de ces actionnaires n'achètent pas d'actions d'entreprises dont ils n'aiment pas les produits ou les façons de faire. Les dirigeants commencent à comprendre que les actionnaires peuvent être utiles, comme par exemple, dans le cas d'OPA hostile. D'où une grande partie des entreprises songent à mettre en place un actionnariat salarié. L'actionnariat salarié a, lui aussi, évolué. Il veut être informé correctement, réclame plus de transparence. Sous la pression des gros actionnaires, comme par exemple, les fonds de pension, les entreprises ont tendance à ne jurer que par la création de valeur actionnariale, mais ceux-ci veulent aussi, de plus en plus, de l'argent éthiquement propre. Pour les entreprises, il s'agit maintenant de trouver un juste équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes, à savoir actionnaires, salariés, clients et fournisseurs et bien sur elle-même.

Les syndicats ont longtemps dominé les relations entre les ouvriers et les patrons. Aujourd'hui les syndicats pâtissent à la fois du déclin des ouvriers et de la montée des services. Concernant l'Etat, sa capacité d'action diminue de tous les côtés, de plus la privatisation et l'ouverture des marchés est à l'heure du jour. L'Etat est en quête de nouveaux rôles, y compris en matière économique.

Pour conclure, si les dirigeants avaient réellement pris conscience de tout ce qui a changé, s'ils changeraient un peu aussi, les autres parties ne s'en porteraient pas plus mal.

(1) Françoise Piotet et Renaud Sainsaulieu, Méthodes pour une sociologie de l'entreprise, Paris, Presses de la FNSP, 1994, p.14

(2) Patrick Lamarque, Désordre du sens. Alerte sur les médias, les entreprises, la vie publique, Paris, ESF 1993

(3) Olivier Lecerf, Au risque de gagner. Le métier de dirigeant, Paris, De Fallois, 1991

NOTES CRITIQUES

Le sujet de ce livre est le changement au sein des entreprises, changement voulu ou subi par les dirigeants. Subi car indépendant de la volonté des dirigeants. Ce changement a souvent sa source à l'extérieur de l'entreprise, dû lui-même à l'évolution du comportement des citoyens au sein de la société. Dans ce cas, ne vaudrait-il pas mieux parler d'évolution, défini comme une transformation graduelle, un développement progressif, au sein des entreprises. Voir même, une adaptation, une mise en conformité, au milieu dans lequel évoluent les citoyens et les entreprises. Evolution nécessaire, pour rester compétitive sur le marché de la libre économie.

Les problèmes environnementaux n'ont pas ou peu été abordé. Pourtant ils ont été à la base de nombreux changements voulus ou subis par les citoyens-collaborateurs. Ceux-ci ayant, en moyenne, de la peine à suivre l'évolution rapide du aux nouvelles technologies de l'information, aux nouveaux outils de communication.

Aucune distinction entre PME et grandes entreprises n'a été faite. Ce livre ne parle pratiquement que de grandes entreprises. Il ne faut pas oublier que, fonction de la taille de l'entreprise, l'état d'esprit des collaborateurs n'est pas le même. De plus, comme le disait le directeur des ressources humaines d'une grande entreprise multinationale, "l'entreprise ne peut pas motiver les collaborateurs, ils doivent être motivé par eux-mêmes. Par contre, les entreprises sont très fortes pour démotiver les collaborateurs."

De plus, de nos jours, les collaborateurs viennent de différents horizons géographiques, ce qui implique différentes cultures; d'où des problèmes d'intégration potentiel et des adaptations nécessaires dans ce nouveau contexte.

Ce livre n'est pas impartial. Il a parti prit, celui des collaborateurs et des cadres. Pourtant, si on juge la qualité de vie par rapport au revenu des collaborateurs et des cadres, celui s'est fortement amélioré ces dix à vingt dernières années. De plus, la proportion d'entreprises où il est demandé aux collaborateurs d'agir et de ne pas trop penser a aussi fortement diminué. Entre autres parce que celles-ci ont tout simplement disparu de la surface de la terre, par manque de collaborateurs dû au peu d'intérêt pour de telles entreprises.

Il faut aussi reconnaître à ce livre un certain nombre de vérités. Les dirigeants claironnent haut et fort que les entreprises n'ont de valeur que par leurs collaborateurs. Mais le croient-ils, l'ont-ils réellement compris, intégré. Nous pouvons en douter lorsque nous voyons de quelle manière se comportent certains dirigeants. La communication a de la peine à être mis en place. Voir même l'information est souvent déficiente. Certains dirigeants se croient indispensables. A ceux-ci, il faut répondre que les cimetières sont pleins d'irremplaçables. S'ils disparaissent, l'entreprise continuera de fonctionner. Il est aussi fait mention de l'image que les entreprises doivent véhiculer à l'extérieur de celles-ci. Avant cela, il faudrait que les collaborateurs aient eux-mêmes une image positive de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Pour faire passer un message, il faut d'abord y croire soi-même.

Pour que les citoyens-collaborateurs et les entreprises progressent, il faut que les collaborateurs et les dirigeants puissent travailler ensemble, avec nécessairement des changements pour pouvoir s'adapter au monde qui évolue lui-même tout les jours. C'est à ce prix que chacun y gagnera. Il n'est plus question uniquement de savoir-faire, mais aussi de savoir-être de part et d'autre.