

Institut d'Humanisme
Méthodologique

L'AVENIR DES ENTREPRISES

**Guide pour la transformation des
entreprises avancées**

**Comprendre - prévoir - agir en situation de
mutation générale de l'économie.**

INSTITUT COHERENCES

La période dans laquelle nous sommes entrés bouscule les certitudes. comment diriger et prévoir avec rigueur si rien n'est plus sûr? Faut-il alors laisser aux habiletés tactiques le champ du sauve qui peut? Faut-il s'accrocher aux habitudes comme à une bouée qui ne garantit certainement pas l'avenir? Faut-il faire comme si rien ne se passait et colmater les brèches - surtout les brèches mentales? Faut-il alors engager des refondations quand le sol semble se dérober?

Oui c'est ce qu'il faut faire mais pour celà il faut comprendre sur le fond ce qui se passe et ce que sont les nouvelles assurances du futur, d'un futur aux formes changeantes mais pleines de promesses pour qui a pu retrouver des racines fiables.

Dans une foire aux certitudes éphémères soyons de ceux qui ancrent leurs entreprises dans du solide pour bénéficier des opportunités qui s'ouvrent à l'horizon. Il faut pour cela reconfigurer nos conceptions de l'entreprise et entreprendre les transformations nécessaires.

L'Humanisme Méthodologique, une nouvelle pensée pour l'action en temps de mutation, pose les bases et les méthodes pour une nouvelle ère de prospérité.

Comprendre la mutation pour prendre position et dépasser les crises qui sapent les certitudes classiques.

Prévoir une configuration d'entreprise plus pertinente basée sur une vision des conditions nouvelle de perrenité, de développement et de performance.

Engager les transformations nécessaires en choisissant la voie qui convient le mieux à la situation

Mutation : Les crises qui frappent l'Entreprise

Analyses de l'Humanisme Méthodologique

La crise des valeurs

Le conflit reste ouvert entre les valeurs éthiques, les valeurs propres aux entrepreneurs, les valeurs communautaires des groupes ou sociétés humaines concernés et les critères de rationalité, d'efficacité, de développement, de rentabilité. L'incohérence des systèmes de valeurs des parties prenantes semble incontournable. La légitimité de l'entreprise s'en trouve mise en question.

L'Humanisme Méthodologique montre comment ce conflit peut être dépassé. Pour cela il faut travailler sur la question du Sens du bien commun qui demande d'identifier la ou les communautés concernées par l'activité de l'entreprise. Ensuite il est nécessaire d'élaborer le système de valeur et ses différentes composantes : valeurs essentielles, valeurs objectives, valeurs opérationnelles (échelle de valeurs). C'est autour de ce travail que se règlent les problèmes par la question du Sens du bien commun. Dès lors finalités et rationalités ayant même Sens il n'y a plus d'incompatibilité. La performance humaine s'en trouve accrue.

La crise des modèles

Le modèle industriel, concentration de masses, économies d'échelle, contraintes matérielles lourdes et le modèle bureaucratique fonctionnel, aliénation de l'humain aux cadres normatifs, laissaient penser que l'entreprise était immuable. Ils ont été supplantés par une prolifération de modèles soumis à quelque loi de la nature des choses: économique, organique, scientifique ou autres. Les entreprises sont prises entre une volonté de pérennité (rente de situation) et la nécessité d'une adaptation de plus en plus rapide (course concurrentielle). Les métiers se perdent, les entreprises se dissolvent.

L'Humanisme Méthodologique met en évidence un autre modèle d'entreprise, communautaire. Rassemblée autour d'une équipe dirigeante garante d'une vocation de service (Sens du bien commun) et sa pérennité, elle prend l'initiative de projets voués à la performance selon les buts fixés. Structure pérenne et volatilité des projets sont maintenant articulés sans contradiction. Un nouveau management est alors nécessaire.

La crise des motivations

Trop souvent c'est autour de motivations "négatives" que le personnel est invité à participer aux enjeux de l'entreprise. Nécessité, menaces et insécurité, objectifs régressifs sont cohérents avec une conception traditionnelle du "travail peine". Il conduit à des mobilisations compensatoires, sécurité, stabilité, comportements déviants, passivités, désengagements, défiances, détournement des objectifs, etc.

L'Humanisme Méthodologique propose d'en venir à des "motivations positives" attachées au "travail oeuvre". La recherche de qualification par les concourances, la valorisation, l'enrichissement humain, le caractère gratifiant dépendent d'un système de valeur associé au Sens du bien commun. Sa projection dans l'avenir, le respect du passé et la transformation du présent sont alors les vecteurs de la motivation collective.

La crise des structures et du management

Liée au type de modèle, la structuration matérielle a donné lieu à des concentrations physiques avec les coûts exorbitants pour les entreprises et la société que l'on connaît. L'extension des marchés et des moyens matériels de communication et de transport ont vu proliférer les entreprises en réseaux, agences ou établissements multiples. L'explosion des moyens de télécommunication et de mise en relation ont fait basculer la contrainte physique. Ni le cadre matériel (bureau, usines), ni le cadre organisationnel ne suffisent à créer l'unité et la cohésion des équipes et de l'entreprise.

L'Humanisme Méthodologique éclaire la nature de l'espace virtuel (cyberspace) où dorénavant les entreprises sont aussi appelées à se développer. Il montre que le Sens partagé y est le ciment de toute entreprise et de tout projet plutôt que les murs ou même les statuts. Un télémanagement est indispensable pour concevoir et conduire des structures virtuelles qui rendront en peu de temps caduques les structures actuelles.

La crise technologique et les NTIC

La prolifération des technologies et la pression concurrentielle mettent en question les logiques habituelles de mécanisation et d'automatisation devenues trop lourdes. La course technologique qui semble associée à une demande technologique boulimique disqualifie les compétences traditionnelles et ne laisse pas le temps de maîtriser les nouvelles technologies aussi vite dépassées.

L'Humanisme Méthodologique montre qu'il y a là une illusion d'optique. La mutation est celle de la demande massive de services relationnels (personnels, professionnels, institutionnels) grâce à des moyens adaptés (ex. Le web et HTML). La demande a boosté le développement technologique au niveau mondial mais doit s'évaluer au développement des moyens relationnels de service. C'est plus une question d'usages sociaux que de technologie. Il ne faut pas se tromper de course.

La crise de maturité

Dans un monde frustré les entreprises exploitent des opportunités, des occasions à saisir. Dans un monde soucieux de satisfactions matérielles les entreprises ont des objectifs utilitaires, ont besoin de technicité et sont soumises à la pression des contingences locales. Dans un mode évolué capable de considérer de plus vastes étendues, des besoins chargés d'identifications valorisantes, des marchés évolutifs, des modèles de management sont nécessaires pour tenter de concilier l'espérance de développement continu et la précarité des situations.

L'Humanisme Méthodologique montre qu'un autre stade de maîtrise des entreprises est devenu nécessaire. Diriger, c'est donner le Sens, assurer les conSensus, les engager dans des projets performants.

Une autre culture du management, du rôle de dirigeant et des principaux métiers est alors à développer.

La crise de l'économie

Mondialisation est le terme symptomatique et confusionnel à la fois de la coexistence de sciences économiques, confites en abstractions, d'une réification des "lois de l'économie" dont les lois du marché seraient l'incarnation mondialisée, de bonnes vieilles volontés de puissance qui n'ont que faire de lois et règlements sauf au service de leur ambition et enfin de la difficulté de penser l'économie aux différentes échelles où les problèmes se posent et particulièrement pour les entreprises.

L'Humanisme Méthodologique propose un renversement de perspective en remettant l'économie à l'endroit, c'est-à-dire toujours attachée à une communauté donnée et aux rapports entre communautés (communautés de communautés). Dès lors l'entreprise communauté (communauté de communautés aussi) a ses propres "lois de l'économie" tout en participant aux "lois de l'économie" de la cité et des différents univers auxquels elle participe.

Biens et services ne sont que la traduction du Sens du bien commun de chaque communauté. Entre individualisme des intérêts arbitraires et universalisme du "système économique", il y a à recentrer l'économie sur les communautés et leurs relations, seuls lieux des économies réelles, des clients réels et des entreprises réelles.

La crise de la gestion

Avec l'émergence de l'immatériel, celle de la prise en compte de multiples parties prenantes, les certitudes de gestion purement quantitatives font long feu. Sont maintenant en compétition trois logiques de gestion:

- Une logique financière opportuniste auto-légitimée par ses ambitions et dont on voit les errances avec les développements et les effondrements rapides.
- Une logique administrative qui ne cesse de vouloir réguler par le joug de ses règles, normes et directives espérant enfermer dans ses formalismes de contrôle tout ce qui bouge et qui est de ce fait suspect.
- Une logique comptable de ratiocination qui fait de la surveillance obsessionnelle des ratios et de l'accessoire le critère de toute nécessité.

L'Humanisme Méthodologique montre qu'à ces modes de gestion échappe l'essentiel et donc les facteurs de réussite comme les dérives. L'évaluation est l'alternative. Comme mode de connaissance, processus de décision et développement d'une maîtrise entrepreneuriale elle est évidemment fondée sur l'établissement de systèmes de valeurs et sur les méthodes de discernement et de mesure de pertinence, de cohérence et de performance appropriées.

La crise de légitimité

Toujours, l'entreprise a fait l'objet de critiques mais aussi d'attentes. Aujourd'hui les tensions se sont exacerbées rappelant d'autres époques qui ont vu naître l'idée de lutte des classes qui a encore ses nostalgiques.

D'un côté la mondialisation "ultra libérale" avec la domination de puissances financières, les paradis fiscaux, les actionnaires exigeants, les organisations prédatrices avec les scandales et falsifications des comptes que l'on connaît, les délocalisations brutales. Toutes les entreprises sont alors facilement assimilées à la prédation comme tout ce qui est d'intérêt privé et jusqu'à la décentralisation assimilée à une privatisation prédatrice.

D'un autre côté un monde de salariés disposant de droits et pas de devoirs, exigeant des garanties d'emploi à vie que seul l'Etat serait en mesure de fournir, soucieux d'une liberté consacrée aux loisirs, idéal de vie accompli à la retraite, exigeants et revendicatifs vis-à-vis de tout ce dont ils se sentent pouvoir être victimes, indifférents au public et se justifiant du service public.

Tous les jours nous livrent pire que la caricature. Les revues spécialisées nous parlent de démotivation des cadres, de désaffection vis-à-vis du travail et de l'entreprise, d'interrogation sur les effets et finalités économiques, sur le rôle des parties prenantes, sur l'attitude de telle ou telle entreprise vis-à-vis de son environnement, sur les délocalisations, la précarité des situations. Les mobiles des dirigeants avec la pratique des stock options et des "parachutes" sont suspectées. Tout ceci s'assortit d'une surenchère de qualité, de normes ISO, de valeurs, d'éthique avec ou sans fonds, de développement durable, de traçabilité, de principe de précaution. L'affichage de la vertu renforce la suspicion.

Le trouble de la situation n'est que l'écho des questions de fond que repose la mutation,

questions de Sens pour une refondation. A quoi et à qui servent les entreprises?

L'humanisme méthodologique répond à cette question en montrant qu'entreprendre est le propre de l'homme majeur. L'entreprise ne trouve cependant sa légitimité que si elle sert le bien commun . La production de "biens" et de "services" doit s'entendre par rapport au bien commun représenté par des personnes et des communautés (marchés). Les entreprises majeures doivent assurer :

- l'intégration à une communauté et aux valeurs du bien commun
- la mobilité de l'adaptation conjoncturelle à des conditions de plus en plus mouvantes
- la capacité stratégique de maîtriser des situations changeantes et complexes.

Ce sont les bases de l'Entreprise Humaine dégagées par l'Humanisme Méthodologique.

Les entreprises ne sont ni des armes, ni des machines, ni des systèmes, ni des organismes, ni des constructions mais des communautés humaines entreprenantes, c'est à dire engagées. Il faut maintenant oser le penser, le dire et le faire

LE MODÈLE DE L'ENTREPRISE HUMAINE

Dans le Sens d'une mutation de civilisation mondialisée, l'entreprise doit se réancrer dans des fondements plus légitimes, elle doit s'adapter à des conditions de plus en plus changeantes et exigeantes, elle doit développer un tout autre niveau de maîtrise et de professionnalisme.

Le modèle de l'Entreprise Humaine conjugue trois composantes à considérer spécifiquement. Les avancées des dernières décennies portaient sur l'une ou sur l'autre de ces dimensions sans intégrer la cohérence de l'ensemble. On a parlé de son âme, on parle de son "intelligence collective" et aussi de la performance de ses projets. Cela correspond aux trois pôles structurants d'une entreprise humaine

*L'Entreprise communautaire
et la gestion du long terme.*

Elle s'inscrit comme communauté entreprenante dans une communauté territoriale de référence locale ou nationale par exemple (où d'autres types de communautés de référence non territoriales dans certains cas).

Sa vocation propre se justifie par le service du bien commun au travers de chaque activité, de chaque client, groupe ou partie prenante. C'est la source incontournable de sa légitimité. Les valeurs qui lui sont propres constituent un système de valeurs (essentiels, objectives, opérationnelles) et l'échelle de valeur nécessaire à toute évaluation. Ses conSensus sont garants de sa pérennité (et de son crédit). Motivations, dynamiques humaines, implications dans la vie et les enjeux de la communauté territoriale de référence sont du ressort de l'entreprise communautaire. C'est l'âme de l'entreprise

Si elle dispose d'un siège localisé dans la communauté territoriale de référence elle constitue une communauté virtuelle réunie et conduite par télémanagement. Le lieu du "coeur", matérialisé symboliquement par un siège est localisable dans l'espace d'une communauté de référence qui est la source de sa légitimité de ses valeurs et de leur partage.

Beaucoup d'entreprises le font implicitement, beaucoup ont à restaurer un tel réancrage pour retrouver une âme, un Sens et une motivation collective durable.

L'Entreprise stratégique
l'intelligence et la gestion du moyen terme

Elle concentre l'intelligence stratégique qui assure le développement de l'Entreprise humaine. Inspirée et guidée par sa vocation et la contribution au Sens du bien commun, elle détermine les projets opérationnels qui assurent la performance économique.

Stratégies et projets de développement, marketing des valeurs, maîtrise de l'innovation, veille prospective, mais aussi développement du professionnalisme (intelligence collective, compétence collective, connaissances collectives). Macropédagogie, maîtrise des espaces virtuels, gestion-évaluation, pilotages stratégiques sont à sa charge.

L'entreprise stratégique rassemble une intelligence stratégique dont les ressources ne sont pas localisées et sont de multiples origines, extérieures à l'entreprise notamment. elle est garante de son professionnalisme.

Dans le contexte où sont à intégrer les valeurs et la performance, la localisation et la délocalisation, la pérennité et la réactivité l'intelligence stratégique est à développer d'une façon beaucoup plus importante qu'elle ne l'a jamais été même dans de grandes entreprises on le voit bien dans cette période de mutation. Il faut dépasser les effets de mode et les approches simplistes ou réductrices pour intégrer toute la cohérence et la complexité d'une entreprise humaine inscrite dans un monde humain en mutation.

L'Entreprise opérationnelle
La gestion du court terme et la recherche de performance.

Elle est constituée de projets opérationnels de durée de vie variable et limitée et visant la plus haute performance à court terme selon les critères du système de valeurs de l'entreprise et les conditions particulières des milieux d'activité. L'unité d'action et sa forte cohérence n'impliquent plus une unité de lieu sinon dans l'espace virtuel. Cette unité d'action c'est le projet.

Les projets sont constitués de façon ad-hoc, rassemblant des ressources de circonstances avec souvent des partenaires multiples. Ils imposent un management spécifique pour la constitution et la conduite d'équipes projets performantes et de durée limitée.

Les projets opérationnels utilisent aussi des ressources de services en

provenance de l'entreprise communautaire et des ressources stratégiques du second pôle. Les fonctions opérationnelles sont à repenser dans le contexte d'une utilisation des NTIC et l'organisation dans l'espace virtuel des actions et de l'organisation des activités. en outre la mobilisation de partenariats de circonstance réclame un management opérationnel beaucoup plus serré tant sur le plan des méthodes que du travail de consensus entre les acteurs du projet. C'est pour cela notamment que les deux autres pôles sont indispensables.

La cohérence des trois est l'enjeu de la mutation, leur déséquilibre la cause des échecs annoncés comme des malentendus classiques.

Sans ancrage communautaire l'entreprise se perd, se disperse, perd son âme et bientôt son autonomie.

Sans intelligence collective l'entreprise se trouve rapidement dépassée par les changements de son environnement qu'elle ne peut maîtriser. Aucune rente de situation n'est plus assurée.

Sans unité d'action ou projet de haute performance, l'entreprise est en butte à une compétition où elle ne peut rester dans la course dans un contexte de changement socio-économique et de mutations technologiques galopantes. rares sont les niches encore préservées.

Toutes les entreprises ou organisations sont concernées dès lors qu'elles apportent un service de valeur : entreprises industrielles et commerciales, entreprises agricoles, entreprises de services en tous genres, services publics, services de santé, associations, dès lors qu'elles constituent une "société" ou plutôt une communauté entreprenante.

Ne sont pas concernées les entreprises qui en sont à des stades d'évolution moins avancés ou choisissent d'autres fins que le service des hommes. Entreprises de prédation, entreprises ou ateliers de production utilitaires, systèmes fonctionnels d'entreprises statiques ou instables. Il leur manque toujours quelque dimension à comprendre et à maîtriser.

LES VOIES DE TRANSFORMATION POUR ASSURER UNE MUTATION NÉCESSAIRE

1) REPOSITIONNEMENT DE LA VOCATION ET RESTRUCTURATION STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

2) DÉTERMINATION DES VALEURS COMMUNES, ÉTABLISSEMENT DU SYSTÈME DE VALEURS ET D'ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE

3) MISE EN ŒUVRE DU CONCEPT ET DES MÉTHODES DE TÉLÉ MANAGEMENT

4) MOTIVATIONS ET DYNAMIQUE HUMAINE DE L'ENTREPRISE, L'ARGUMENTAIRE DE MOTIVATION

5) STRATÉGIES ET PROJETS DE DÉVELOPPEMENT, MARKETING DES VALEURS

6) MISE EN PLACE D'UNE CAPACITÉ ET D'UN DISPOSITIF D'INNOVATION PERMANENTE

7) DÉVELOPPEMENT DES RICHESSES HUMAINES, PROFESSIONNALISATION, CAPITALISATION DES RESSOURCES DE MAÎTRISE COLLECTIVE (Intelligence, connaissance, compétences)

8) MIGRATION VERS LE VIRTUEL. COMMENT INVESTIR L'ESPACE VIRTUEL POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE?

9) DÉVELOPPEMENT D'UNE COMPÉTENCE DE VEILLE PROSPECTIVE ET D'ANTICIPATION DU DÉVELOPPEMENT (Entreprises ou groupes professionnels)

10) ENGAGEMENT CITOYEN DE L'ENTREPRISE, LE SERVICE DU BIEN COMMUN

11) MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE GESTION COHÉRENT AVEC UNE ÉCONOMIE COMMUNAUTAIRE D'ENTREPRISE

12) OPTIMISATION DE LA VALEUR DANS L'ENTREPRISE ET DE SES PERFORMANCES

13) DÉVELOPPEMENT D'UN DISPOSITIF MACROPÉDAGOGIQUE, LA FORMATION PERMANENTE DE LA COMPÉTENCE COLLECTIVE

14) MAÎTRISE DES MÉTIERS, MÉTIERS DE LA MAÎTRISE, UN PROGRAMME DE FORMATION ACTION

TEXTES DE RÉFÉRENCE DE L'HUMANISME MÉTHODOLOGIQUE

http://journal.coherences.com/rubrique.php3?id_rubrique=6