

Analyse de la situation

Avant d'introduire cet ouvrage il m'apparaît essentiel de positionner les analyses ayant servi à l'identification et à la compréhension des problématiques de notre société de ce début du 21^e siècle. Cette réflexion associe vingt années d'expérience personnelle et professionnelle en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer, dans les milieux socio-économiques et culturels, aux travaux d'illustres auteurs et humanistes du 20^e siècle, tant au niveau des sciences humaines qu'à celui des sciences de gestion.

De ces observations est née la méthodologie présentée en deuxième partie de ce manuel. Tout changement ne pouvant s'opérer sans une part de résilience et de compréhension, il m'est apparu incontournable de comprendre les processus de construction identitaire (identités pluriculturelles et identités professionnelles) pour trouver des outils favorables à l'amorce du changement des mentalités tant attendu en ce début de troisième millénaire.

L'étude gravite autour de l'entreprise, lien social recevant en son sein toutes les diversités sociales, professionnelles et culturelles. J'ai choisi ce lieu de « rencontres », car il est le carrefour incontournable de toutes les identités invitées aujourd'hui à réussir autour de l'axe économique les grands objectifs de notre temps en matière de développement durable.

En ce début de siècle, l'entreprise est invitée à relever le défi de la responsabilité sociétale (RSE) en réfléchissant à la mise en œuvre des moyens et des stratégies nécessaires à la réussite de l'émulsion économique-sociale-environnementale. Les enjeux de RSE conduisent l'entreprise à négocier un virage au bout duquel elle devra répondre rapidement aux exigences de notre

XVIII *Construire l'entreprise de demain*

temps, car la mondialisation et l'apport des diversités économiques et socio-culturelles, placent l'entreprise au carrefour des « mondes ». Au-delà de la responsabilité des chefs d'entreprises, ce début de troisième millénaire invite tous les acteurs de la société à réfléchir autour de l'édification d'un nouveau contrat sociétal tenant compte de tous les paramètres économiques, politiques, sociaux et environnementaux de notre temps.

Toutes les entreprises, de la plus petite à la plus grande, doivent trouver en interne et en externe, les ressources nécessaires à l'atteinte de ces objectifs sous peine de sanction, voire de disparition.

Le 21^e siècle présente la particularité d'ouvrir le monde à une nouvelle ère, fondamentalement différente des siècles précédents. Cent ans se sont écoulés depuis le taylorisme, un siècle au cours duquel les lois sociales, l'ouverture des marchés à la concurrence internationale, l'explosion des moyens de communication, la rapidité du traitement des informations, la prise de conscience de la nécessité de protéger notre environnement, ont totalement révolutionné le rapport au travail et le rapport au monde général. Quatre générations ont assisté à ces transformations, chacune utilisant les moyens disponibles de son époque pour apporter leur contribution à l'édification de la naissance de ce nouveau millénaire.

Si le début du 20^e siècle fut marqué par l'ère de la production et de la robotisation des tâches, plaçant l'homme au rang de moyen matériel, la fin du même siècle présentait l'intention de confirmer l'homme dans son rôle de ressource en lui reconnaissant sa capacité d'intelligibilité marquant ses possibilités d'évolution. Je citerai ici, les travaux de Mary Parker Follet (1868-1933), premier auteur ayant démontré à une époque où le management scientifique de Taylor était à son apogée, que les considérations humaines ne pouvaient être séparées de celles de la productivité par la robotisation des tâches.

« *La responsabilité est le grand révélateur des possibilités de l'Homme*¹. » Nous mesurons le caractère prophétique de cette affirmation et s'il est une révolution, en ce début du troisième millénaire, je pense qu'elle se trouve là ! Après avoir découvert de nouvelles technologies, marché sur la lune, exploré la terre dans toutes ses profondeurs, nous redécouvrons les possibilités d'intelligibilité de l'homme et attendons qu'il adopte un comportement responsable.

¹ *Toutes les théories du management*, Carol Kennedy, Éditions Maxima Laurent du Mesnil, p. 126-127.

Pour répondre à cet objectif de responsabilité sociétale, chaque chef d'entreprise est invité à revoir sa mentalité managériale pour fédérer des équipes responsables assurant une vision partagée des objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Notre nouveau siècle leur impose de mettre en œuvre des dispositifs pour que chaque acteur s'engage de manière volontaire, responsable et autonome dans la démarche sociétale de l'entreprise.

Le thème de la motivation a très largement été traité par de nombreux auteurs au cours du 20^e siècle et occupe aujourd'hui une place prépondérante dans les préoccupations des chefs d'entreprises. De nombreuses méthodes ont tenté et tentent toujours de répondre à l'objectif de motiver ses acteurs.

Les chefs d'entreprises ont essayé plusieurs méthodes, plus innovantes les unes que les autres, pour motiver leurs équipes. Malgré toute leur originalité, ils constatent souvent qu'elles ne rendent pas les résultats escomptés, et, qu'à part, s'être quelquefois « bien amusés » pendant deux ou trois jours, les hommes ne sont toujours pas très motivés.

Cet ouvrage propose de repositionner la motivation comme moteur donnant un sens aux actions entreprises, moteur indissociable de l'acte volontaire d'entreprendre un effort. Le sens des actions à lancer étant lié aux représentations, il m'est apparu indispensable, à la suite de mes observations, de tenir compte des composants d'une identité et plus particulièrement des principes de réflexes différents d'un individu à un autre, principes construits selon des valeurs morales, sociales et religieuses aussi variées que peut l'être la diversité des acteurs de notre société du 21^e siècle.

Les objectifs de RSE induisent la capacité des chefs d'entreprises à permettre à chacun de leurs collaborateurs de développer une identité professionnelle favorable à la prise de décision et à l'engagement dans un développement durable.

À partir de nombreuses recherches en entreprise, Sainsaulieu² distinguait quatre catégories d'identité professionnelle déterminant les attitudes au travail et la maturité professionnelle des salariés d'entreprises. La plupart des salariés du début du 20^e siècle présentaient une « identité fusionnelle » ou une « identité de retrait » caractéristiques de situations fortement contraintes, contrôlées et rationalisées, privant l'individu de toute initiative, de tout pouvoir sur l'exécution de ses tâches et de toute emprise sur son avenir social et professionnel.

² *Dictionnaire de sociologie*, Gille Féréol, Jean-Marie Duprez, Nicole Gadrey, Michel Simon, Éditions Armand Colin.

Le taylorisme a largement contribué au maintien ou à la construction de ces identités, maintenant l'homme dans un rôle de moyen matériel, présentant tel une machine un seuil d'obsolescence et une valeur résiduelle, limitant toute notion de responsabilité. Cette identité appartenait surtout aux masses opérationnelles, aux ouvriers. Le monde du travail était pour eux celui de l'obligation et de l'impersonnalité : prescription des tâches, répétitivité des gestes, injonction de se soumettre à la hiérarchie. Leur conception du travail était instrumentale, instruments eux-mêmes d'un système où l'autorité était souvent coercitive et le management directif.

Se distinguait également, l'identité de négociation faisant appel à la qualification professionnelle, aux compétences techniques et à la responsabilité assurant aux individus la reconnaissance sociale, la négociation avec la hiérarchie et l'identité affinitaire apparaissant lorsque des possibilités de promotion rapide sous forme de mobilité socioprofessionnelle étaient offertes.

Ces deux identités professionnelles permettaient l'affirmation d'une identité individuelle confirmant l'individu dans un rôle responsable. Ces deux types d'identité se sont installés peu à peu dans les entreprises au cours du 20^e siècle, invitant les chefs d'entreprises à reconsidérer leurs modes de management, pour souhaiter, à la fin de celui-ci, manager « démocratiquement » en exerçant un management de plus en plus participatif, voire délégitif. Cependant, ces modes de management étaient la plupart du temps réservés aux cadres supérieurs, les cadres intermédiaires, chefs de proximité et opérateurs de terrain en étaient généralement privés.

L'objectif de responsabilité partagée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise nous invite à poser les questions suivantes :

- Comment pourrions-nous accompagner l'ensemble des acteurs de l'entreprise vers une identité de négociation ou affinitaire alors que de nombreuses personnes présentent encore en ce début de troisième millénaire, une identité fusionnelle ou de retrait ?
- Quelles seront les capacités de résilience de ces individus longtemps écartés de la sphère stratégique de l'entreprise et aujourd'hui invités à partager des valeurs communes de coopération ?

Notre nouvelle ère, ouverte aux diversités pluriculturelles, économiques et environnementales, à la mobilité des acteurs économiques et sociaux, et à l'accessibilité de l'information, marque la fin d'un ordre social fondé sur l'autorité en invitant les chefs d'entreprises et les acteurs sociaux à entreprendre une démarche d'acceptation du dialogue favorable à la compréhension

des systèmes économiques, sociaux et environnementaux. La gestion des ressources humaines par la non-directivité s'avère aujourd'hui incontournable pour atteindre les objectifs de RSE.

Notre nouveau siècle nous engage à relever le défi de l'évolution des mentalités pour acquérir un esprit critique favorisant la responsabilité et l'autonomie de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Avant même de penser à relever le défi de la RSE, les acteurs du 21^e siècle sont contraints de relever en premier lieu, celui incontournable du changement des mentalités. Je dis « contraints » car nous n'avons plus d'autres choix, pour atteindre les objectifs économiques et sociétaux de notre temps, que de corriger nos rapports au pouvoir et à l'autorité. La gestion des diversités passe nécessairement par l'acceptation de « libérer l'homme ». Ce qui induit des changements fondamentaux en matière de gestion des ressources humaines.

Au moment où la mobilité, la mondialisation, les technologies de l'information et de la communication invitent le monde entier à pénétrer nos entreprises, elles se trouvent contraintes de répondre, dans le même temps, aux lois de discrimination positive, de l'égalité des chances, aux règles des normes qualité et du management environnemental, et doivent continuer à produire tout en diversifiant leur offre sur un marché de plus en plus concurrentiel.

Au moment où elles doivent relever tous ces défis et répondre à toutes ces contraintes, elles sont invitées, quelquefois très énergiquement, à motiver l'ensemble des salariés pour les rendre autonomes, responsables et acteurs du développement durable.

À l'heure actuelle, il est demandé à l'entreprise de confirmer et de renforcer son rôle de lien social en trouvant en interne et en externe, les solutions à la remise en route de la motivation de chacun de ses acteurs. Les chefs d'entreprises doivent porter conjointement des fonctions stratégiques de développement économique et des fonctions tutorales. Bon nombre d'entre eux sont prêts à relever ce challenge, mais sont totalement déstabilisés par l'ampleur de la tâche. Ils sont en attente d'une approche pédagogique qui leur permettra de motiver durablement leurs équipes et qui leur accordera enfin le droit de se consacrer à leur travail : pérenniser leur entreprise sur un marché de plus en plus concurrentiel. Sans cette pérennisation, l'entreprise ne pourra pas répondre aux objectifs sociaux qui lui sont demandés. Sans la capacité à produire, l'entreprise disparaîtra du marché international, ce qui aura pour conséquence d'amplifier les problèmes sociaux et les exclusions générées par l'évolution des métiers et des organisations.

La diversité des acteurs de l'entreprise nécessite la prise en compte incontournable de l'identité de chacun de ces acteurs. En ce début du 21^e siècle, nous assistons à une revendication identitaire puissante.

En cette année 2008, où toute l'humanité a rendu hommage à Aimé Césaire décédé le 17 avril, il m'apparaît essentiel de citer la définition de la quête d'identité définie, à Miami, par ce grand humaniste, poète et politicien visionnaire dont la trace marquera à jamais notre siècle : « ... *recherche de notre identité, affirmation de notre droit à la différence, sommation faite à tous d'une reconnaissance de ce droit et du respect de notre personnalité communautaire... je pense à une identité non pas archaïsante dévoreuse de soi-même, mais dévorante du monde, c'est-à-dire faisant main basse sur tout le présent pour mieux réévaluer le passé et, plus encore, pour préparer le futur... maintenir le cap sur l'identité ce n'est ni tourner le dos au monde ni faire sécession au monde, ni bouder l'avenir, ni s'enliser dans une sorte de solipsisme communautaire ou dans le ressentiment...*³ ».

Je citerai également une partie de l'oraison pour Aimé Césaire, prononcée par Serge Letchimy, l'actuel Maire de Fort de France, le 18 avril 2008 : « *Il est contemporain des problématiques sociales, économiques et culturelles que nous rencontrons et nous incite, au-delà de nos frontières à construire le progrès sans renfermement sur soi, dans la dignité et dans la responsabilité pleinement assumées...* ».

Qu'entend-on par dignité ? Le Larousse définit la dignité comme étant le « *respect de soi-même* ».

À partir du moment où un autre individu porte atteinte à cette notion de respect de soi-même, il remet en cause notre capacité à devenir un être respectable pour nous-mêmes. Dès lors, un individu se sentant non digne de respect peut accepter toutes sortes de dépendances. Peut-on ici imaginer que ce même individu soit motivé pour entreprendre une démarche volontaire d'évolution ?

Aujourd'hui, il s'avère fondamental d'associer aux capacités managériales celles des qualités du leadership et de travailler à la naissance d'une mentalité managériale adaptée aux réalités de notre nouveau siècle.

³ Discours d'Aimé Césaire sur la négritude du 26 février 1987 à l'Université internationale de Floride. « Tribune des Antilles », juin 2008, p. 47.

Le concept d'« aptitude managériale » présenté dans cet ouvrage, défini sous le terme « management sociétal » propose une vision équilibrée du processus de management par l'élargissement de la vision des managers afin de leur permettre de trouver le point de convergence favorable à la création de nouveaux savoirs et à l'émergence de valeurs communes de coopération partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

À une époque où nous parlons de « différenciation sur le marché » nous devons nous souvenir que la véritable différenciation est celle de l'être humain se trouvant au centre de tous les dispositifs et influençant leur fonctionnement.

Sans cette différenciation de l'être humain, sans cette identification responsable, nous ne pourrions atteindre les objectifs de « différenciation sur le marché », les objectifs de marché du 21^e siècle étant portés par la diversité des êtres humains, des produits et des services. Ces marchés sont eux-mêmes différenciés par la mobilité des hommes, des entreprises et par la diversité des clients. La différenciation des hommes est confirmée par un nouveau rapport au savoir, un nouveau rapport au pouvoir, à l'exigence d'apprendre et de comprendre.

Aujourd'hui, n'est-il pas aisé de parler de développement durable, de développement personnel et d'une nécessaire prise de conscience de responsabilité collective, alors que, durant des siècles l'investissement dans l'outil/humain devait être rentabilisé, les critères de motivation y trouvant rarement leur place ?

N'est-il pas également aisé de fixer des objectifs de responsabilité sociétale, alors qu'en ce début du 21^e siècle, l'homme « pseudo-libéré » se trouve soumis à une autre forme d'esclavage ? Ce phénomène est dû à sa dépendance croissante à une société de consommation qui l'invite, via les médias et les technologies de l'information et de la communication, à consommer toujours plus, incitant ses désirs avant même de lui permettre de trouver les moyens nécessaires à leur accomplissement, mettant en danger la couverture de ses besoins physiologiques, besoins vitaux nécessaires à une construction solide permettant de prendre des décisions en toute autonomie. Cet état de dépendance favorise les manipulations de toutes sortes de système et les dangers de toutes sortes d'addiction.

De nos jours, comment parvenir d'un coup de baguette magique, à guider les acteurs de notre société vers une démarche responsable, vers une démarche de développement durable ? Un homme « dénié » peut-il s'inscrire durablement dans un projet de développement collectif sans passer d'abord par sa propre reconstruction ?

La responsabilité sociétale ne peut pas se bâtir uniquement parce que la tendance générale le demande. Si nous abordons ce thème de responsabilité sociétale aujourd'hui, c'est parce que les enjeux économiques de notre temps nous y obligent, les lois sociales et environnementales nous y contraignent. Certaines méthodes de management ne peuvent plus fonctionner en ce début de 21^e siècle où la mobilité internationale conduit, dans nos entreprises et dans notre société, des personnes issues de toutes les cultures, de toutes les souffrances et de toutes les espérances.

L'obligation de responsabilité sociétale implique en premier lieu de permettre aux hommes, à tous les hommes, de se reconnaître dans leur identité.

« ... je dirais donc, non pas ethnicity, mais identity (identité), et qui désigne bien ce qu'il désigne : ce qui est fondamental, ce sur quoi tout le reste s'édifie et peut s'édifier : le noyau dur et irréductible ; ce qui donne à un homme, à une culture, à une civilisation sa tournure propre, son style et son irréductible singularité⁴. »

Cette reconnaissance passera incontestablement par le repositionnement de la notion de respect de la dignité humaine : notion universelle inscrite comme la fonction existentielle de tout être humain.

La notion de responsabilité induit la capacité de se sortir de tout état de dépendance. Elle nécessite un effort : celui de se remettre en question et d'oser apprendre. Pour favoriser toutes formes d'apprentissage, il est donc indispensable de débloquer les protections et les défenses : processus interne au service de l'identité. Parmi ces défenses, la non-estime de soi interdisant toute motivation, où l'individu ne peut pas donner un sens aux actions entreprises, ne peut s'investir dans une quelconque démarche.

La démarche de responsabilité est une démarche « responsable » car elle implique la volonté de faire agir durablement. Or pour être performante, l'action implique une analyse objective des faits et des individus concernés par ces faits. Sans la prise en compte des critères d'identité, d'objectivité, d'affectivité et d'apprentissage, l'homme ne pourra pas agir responsablement et participer aux enjeux de notre société du début du 21^e siècle. Sans la prise en compte de ces critères, nous serons condamnés à imaginer des solutions immédiates, nous donnant l'illusion de la responsabilité, car une solution immédiate appliquée dans l'urgence ne permet pas la résolution durable d'un problème.

⁴ Discours d'Aimé Césaire sur la négritude, *op.cit.*, p. 51.

Il nous appartient donc, en premier lieu, de travailler sur ces notions de responsabilité pour libérer l'homme et lui permettre de trouver peu à peu les moyens de son autonomie et le sens de sa responsabilité collective.

En ce début du 21^e siècle, nous parlons de « management participatif ».

Or pour parvenir à un mode de management participatif, il est indispensable en amont de pouvoir construire des valeurs communes de coopération favorables à la création de nouveaux savoirs. Là encore, on ne peut pas imaginer appliquer un mode de management participatif, sans la prise en compte des individualités de chacun et de leur positionnement sur la grande échelle de leur évolution. Un individu en déni de lui-même ne peut ni recevoir ni appliquer les concepts du management participatif, qui impliquent une congruence, un accord avec soi, la compréhension d'un fait et l'émergence d'idées.

La performance de l'acte de management ne dépend pas de telle ou telle « théorie », elle est la conséquence d'une mentalité. Avant de former les managers à des « théories » toujours renouvelées, il est donc essentiel de leur transmettre les outils nécessaires au changement de leur mentalité managériale.

Puisse notre siècle s'inscrire dans l'histoire de l'humanité comme « le siècle » où l'Homme a enfin retrouvé sa place et permette à chacun de défaire ses nœuds pour entreprendre une marche grandissante, éclairante, en toute liberté et en toute responsabilité. Un grand chantier s'offre à nous, tentons d'y apporter des bases solides pour en confirmer sa durabilité...

J'émet le souhait que les responsables d'entreprise, aujourd'hui très sollicités pour résoudre par l'économie tous les problèmes de notre temps, trouvent dans cet ouvrage, quelques concepts et quelques outils qui leur permettront d'envisager une gestion stratégique des ressources humaines favorables à l'atteinte des objectifs de RSE.

« Notre horizon sera de la couleur de ce que nous en ferons⁵. »

⁵ Elie Chazel, écrivain antillais.