

# LE DOSSIER //// 45

## « Une crise peut en cacher une autre ! »

*Etienne Childéric*

Nous sommes nombreux, nous semble-t-il, à développer autour de cette crise une analyse en strates tant celle-ci semble recouvrir beaucoup de questions imbriquées qui, si elles ne sont pas toutes nouvelles, prennent aujourd'hui un sens particulier.

Fallait-il cette crise pour réaliser (nous n'avons pas fini de le faire) que « nous conduisions trop vite sur une route étroite et glissante avec une visibilité limitée, sans savoir très bien où nous allions ! ».

Comment en est-on arrivé là ?

Quels points de repères avons-nous perdu dans cette période de mondialisation ? Comprendons-nous ce que nous faisons dans notre recherche de « maîtrise » qui laisse de moins en moins de place à l'Homme ?

Sommes-nous capables d'articuler, la personne au travail, la logique économique, les attentes de la société et la pérennité des ressources de la planète ?

Comment réagir face à la crise, qu'est-ce que l'on peut faire ?

En guise de réponse à ces questions nous vous présentons l'expérience d'une usine que nous avons accompagnée dans cette période de crise.

## Quelle est la nature de cette crise ?

Ne revenons pas sur les causes de la crise financière et économique que nous vivons, elles ont été très largement traitées par les médias. Intéressons-nous plutôt à ses conséquences et à ce que celles-ci nous disent de sa nature.

Sans présager de l'efficacité du plan de relance, l'ampleur de cette crise aura encore des conséquences lourdes sur la situation des populations les plus fragiles dans le monde, l'emploi, les entreprises, ... et peut-être sur nos façons de penser le monde, la société, l'entreprise.

Une autre conséquence aussi importante qu'inattendue est le retour de l'État au centre du jeu économique. Même s'il ne faut pas présumer de ses forces, ce retour en dit long sur l'incapacité « du système » à s'autoréguler ou la société civile à le faire pour lui.

Garant de la cohésion sociale et pourvoyeur de capitaux importants, l'État est questionné et veut montrer qu'il est en mesure de dicter ses conditions (réglementation des marchés financiers, licenciements, investissement, fiscalité, ...) aux acteurs économiques, du moins cherche-t-il à le faire face au mécontentement des opinions publiques.

L'exemple le plus frappant de l'influence retrouvée de l'État concerne les rémunérations. Cet automne, il pointe les bonus des traders et cherche à moraliser la finance, cet hiver c'est au tour de la rémunération des dirigeants, et ce printemps il s'implique dans le débat sur la répartition de la valeur ajoutée.

Dans ce contexte, il est possible que les relations qu'entretiennent les entreprises avec les actionnaires et plus largement avec les investisseurs, changent à l'avantage d'un rééquilibrage en faveur des acteurs qui contribuent plus directement à la création de la valeur ajoutée et aux politiques industrielles à moyen terme.

Cette crise vient renforcer une situation déjà rendue difficile par l'internationalisation des économies, la dégradation de l'écosystème et la raréfaction de l'énergie fossile. S'il est difficile d'imaginer aujourd'hui ce qui sortira de ces bouleversements, ceux-ci ont déjà contraint industriels et financiers à repenser leur modèle économique (marché, stratégie, organisation, management et développement des compétences), mais qu'en sera-t-il vraiment quand les premiers signes de la croissance seront là ?

Les médias se font l'écho des questions fondamentales que cette crise fait naître :

quelles valeurs retrouver, comment répartir les richesses, quels modes de consommation doivent être remis en question, quelle place pour l'Homme dans l'entreprise, quelle place pour l'entreprise dans la société, quelles relations nord-sud, ... ?

Chacun cherche à comprendre comment on en est arrivé là et comment s'en dégager sans revenir au point de départ.

N'assistons-nous pas en direct à l'émergence de nouveaux défis dans la société et dans les entreprises ; parmi eux, ceux de la gouvernance, de la rationalité et des modes de management semblent en bonne place puisqu'ils interrogent notre démocratie dans son projet, notre modèle économique, et les responsabilités de l'entreprise et de ses acteurs (sociale, économique, sociétale) ?

## Comment en est-on arrivé là ?

### Des pertes de repères liées à la mondialisation que nous n'avons pas encore dépassées

Depuis plus de 20 ans maintenant, les chocs combinés de la globalisation, de l'accélération des poussées technologiques, de la concurrence, du poids de l'actionnaire, des nouvelles exigences clients, ... ont obligé l'entreprise à ouvrir ses portes, à s'embarquer dans une dynamique de changement continu ; mais combien d'entre-elles ont été au rendez-vous du dialogue et de l'accompagnement de ces changements ?

Dans les grands Groupes, le poids des « attentes de l'actionnaire » n'a-t-il pas renforcé le désaccouplement des directions avec le projet industriel à moyen terme et les réalités locales dans lesquelles ces changements doivent pourtant s'enraciner ?

N'est-il pas paradoxal que dans le même temps la spéculation boursière vienne relever le niveau de ces attentes en terme de rémunération et donc d'exigences pour les salariés ?

Comment ne pas être pris en ciseau entre ces nouvelles contraintes et ces pertes de repères qui durent ?

Ce qui de notre point de vue est la conséquence de ces pertes de repères (de ces changements quand ils ne sont pas appropriés) :

- manager par injonction sans relation à la personne et au réel, changer souvent les managers, réduire les marges de manœuvre des managers locaux,
- piloter le nez sur l'évolution du carnet de commande au détriment de l'horizon stratégique,
- soumettre les critères d'investissements aux exigences de l'actionnaire sans référence au projet industriel,
- valoriser le simplisme plutôt que de chercher à reconnaître et à prendre en compte la réalité dans sa complexité et ses richesses,
- subordonner la personne aux contraintes court terme de son poste de travail et ne pas lui donner les moyens de développer son autonomie et sa responsabilisation,
- ...

**Une perte de repères à laquelle s'ajoute un entêtement à vouloir tout maîtriser sans comprendre nous ont empêchés d'avancer.**

Par ailleurs, nous nous sommes construit un système qui se sécurise en cherchant à maîtriser et à normer, qui ne donne pas aux acteurs la place dont ils ont besoin pour agir ( cf. les systèmes d'information, méthodes de gestion en général, ...) au point qu'on en arrive à ne pas bien apprécier les limites des technologies et des concepts dans leur confrontation au réel, les capacités des personnes à prendre en compte les situations qu'elles rencontrent, l'articulation entre stratégie et opérationnel, voire le sens de l'action...

Une frontière qui sépare le monde de la gestion des hommes, où l'on raisonne en termes de masse salariale, ... et le monde de la performance où on raisonne surtout en termes économique et financier s'est progressivement créée. Cette frontière mine le dialogue nécessaire à l'explicitation des enjeux, des paradoxes, au déplacement de regard, à la recherche de sens commun.

Si l'enjeu est de piloter des organisations dans un monde d'une complexité croissante où les coups se jouent très rapidement et où le savoir, la matière grise font et feront la différence, la stricte logique de l'efficacité et de la rentabilité à court terme qui évacue le vivant n'a-t-elle pas largement atteint ses limites ?

On sait aujourd'hui que beaucoup de salariés ont du mal à comprendre la cohérence des actions conduites mais aussi le sens et l'avenir de leur entreprise. Pourtant, on dit que « ce qui se conçoit bien s'énonce clairement », nous n'y sommes donc pas encore !

Une étude réalisée par Capgemini l'an dernier, avec la Sofres, sur les Français au travail montre à quel point le contrat social s'est délité dans l'entreprise. En 1985, 25 % des personnes affirmaient ne pas avoir confiance dans leur patron. Ils sont aujourd'hui 54 %.

### Nous n'avons pas su développer la fonction sociale et sociétale de l'entreprise : articuler, la personne au travail, la logique économique, les attentes de la société et la pérennité des ressources de la planète.

Pour comprendre comment on en est arrivé là, ne faut-il pas aussi resituer les entreprises, dans leur environnement ? La complexification de ce qui se joue sur les territoires locaux, nationaux et internationaux peut-elle faire l'économie d'une redéfinition du rôle et de la place qu'y ont ces organisations ?

Nos entreprises ne sont pas suffisamment encadrées<sup>1</sup> à leur environnement économique, social, naturel. De sorte que leurs responsabilités et leurs indicateurs les conduisent à faire des choix contraires à l'intérêt commun à moyen et long terme (externalités négatives). Combien coûte et va encore coûter la prise en charge par la collectivité des conséquences de ces choix ?

C'est aussi notre modèle de consommation qui est à la source du positionnement de l'entreprise dans la société. Mais ces entreprises n'ont-elles pas aussi contribué à développer un mode de croissance irresponsable selon les critères du développement durable.

La crise actuelle ne reflète-t-elle pas les difficultés que nos sociétés ont à prendre conscience des enjeux et à engager les changements nécessaires.

Le dumping économique, social et environnemental constitue de nombreux obstacles à ces changements. Seul l'intérêt à moyen et long terme défendu par les populations ne peut-il pas donner la contradiction à ces freins ?

Pour sortir de la crise, ne faut-il pas « construire des entreprises et une économie subordonnée au développement durable en réinvestissant nos espaces publics afin de construire des projets communs, robotiques et porteurs de sens »<sup>2</sup> ?

## Comment réagir face à la crise ? Qu'est-ce qu'on peut faire ?

La réponse à ces questions est bien sûr difficile et en la matière, il n'y a pas de recette miracle ; simplement des réponses spécifiques à des situations particulières.

Nous vous proposons de vous présenter l'une d'entre elles que nous sommes en train d'accompagner.

L'entreprise : une ancienne PME, devenue une unité de production d'une centaine de personnes attachée à un grand groupe du secteur des adjuvants pour bétons. L'activité est touchée par la crise du secteur du bâtiment. En outre, avec son caractère saisonnier, l'activité de l'hiver 2009 a été au plus bas, les prévisions d'activité pour le printemps et l'été très moyennes en quantité et sur un horizon plus court.

Au moment où la crise s'est installée (fin de l'automne 08), cette unité de production terminait un cycle d'investissement et un déménagement. L'organisation n'était pas stabilisée : n'étant plus celle de la PME et pas encore celle qui lui permettrait de tenir sa place sur son marché.

Dans ce contexte, difficile, combien d'entre nous auraient fait le « dos rond » en se tournant vers le Groupe voire auraient sur-réagi en proposant des licenciements économiques en attendant des jours meilleurs ?

Le choix du directeur du site et d'un des responsables RH a été différent : profiter de cette période pour d'une part développer la capacité des chefs

d'équipe à piloter leurs ateliers et d'autre part pour organiser le fonctionnement de l'équipe de direction autour des besoins des ateliers. Le mode de gouvernance de ce Groupe permettait cette initiative.

### Ce que nous avons réalisé ensemble dans cette période (novembre 08 – mai 09) :

Nous avons dans une première étape pris le temps de nous mettre autour de la table pour nous écouter, percer des abcès, mettre des mots sur la crise, les enjeux, préciser les attentes mutuelles, les problématiques d'organisation, l'horizon stratégique, ...

Dans ce contexte de crise, cette étape a permis d'amorcer pour chacun une première remise en perspective de son poste de travail, de son équipe, de l'usine des clients, ... Elle a aussi été l'occasion de se dire qu'aucune solution aux difficultés rencontrées ne trouverait de réponse à l'extérieur du site – qu'ils devaient avant tout compter sur eux.

Nous nous sommes assez vite entendus sur les principes qui consistaient à remettre le client au cœur des ateliers et les ateliers au cœur de l'organisation de l'usine. Les ateliers devaient pouvoir être au cœur du dispositif d'adaptation à la situation de crise et plus tard au cœur de la dynamique de redémarrage.

Les contraintes de stocks imposées par le Groupe dans le cadre de ses besoins de trésorerie imposaient aux ateliers des modalités d'organisation de la production pour lesquelles il a été possible de mobiliser toute l'intelligence des équipes.

De façon pratique, nous avons organisé un accompagnement du chef de projet, des chefs d'équipe et de l'équipe de direction afin qu'ils inventent et mettent en œuvre ensemble ces principes.

Les chefs d'équipe ont construit des espaces hebdomadaires et mensuels de travail collectif, ils ont configuré avec leurs équipes une réunion quotidienne de 10 à 15' pour faire le point sur la performance, la sécurité, ... et la préparation du travail du jour. Ils ont, avec quelques opérateurs et les fonctions supports, dessiné et mesuré les capacités de leurs ateliers pour préciser ce sur quoi ils peuvent s'engager.

Les membres de l'équipe de direction ont réinterrogé leurs responsabilités, le sens et les modalités de collaboration entre eux et avec les chefs d'équipe. Chaque fonction support a précisé sa contribution au traitement des problèmes qui remontent des ateliers.

Au niveau de la direction cette démarche a permis une prise de recul qui a favorisé une reformulation du projet et de la stratégie du site. Elle a également permis d'amorcer une réflexion sur la façon dont le site s'inscrit dans son environnement.

1. Mark Granovetter – Sociologie économique : a démontré que le marché et, plus généralement, toutes les structures économiques sont des institutions sociales fondées sur des réseaux de relations entre les acteurs. L'action économique ne se résume plus à la maximisation d'un profit personnel ; elle s'inscrit aussi dans une quête de reconnaissance, de liens, de statut ou de pouvoir. L'efficacité des acteurs ne tient plus à leur seule productivité mais repose sur la qualité et la diversité de leur réseau, sur « la force des liens faibles ».

2. Cécile Renouard : « 20 propositions pour réformer le capitalisme » - 2009



## Les enseignements que nous tirons de ce type d'expérience

La peur et la défiance sont de très mauvaises conseillères en situation difficile. Elles conduisent à des prises de décision caricaturales qui ne rassurent que le décideur (sous-gérer ou sur-entreprendre, ...) ; elles poussent à reporter sur ses collaborateurs le poids des incertitudes – (il y a des formes de pouvoir qui se fondent sur la gestion du niveau d'incertitude des autres).

Reconnaître la réalité d'une crise qui touche l'entreprise c'est sûrement se donner les moyens de comprendre comment les salariés la perçoivent, l'envisagent, ... c'est éclairer les enjeux de cette crise pour l'entreprise et c'est développer ensemble de nouvelles « agilités ».

Les meilleures alliées de la crise sont la transparence et la confiance, ce sont aussi les conditions du dialogue social. Elles se construisent dans la proximité, l'autonomie, la responsabilisation, la relation, l'exigence. Elles invitent à regarder les choses en face, dans leur complexité. Elles s'appuient sur les personnes.

Les meilleures solutions aux problèmes identifiés par les acteurs sont celles qui sont inventées localement avec les équipes à partir d'une vision clarifiée de la stratégie. Elles sont appropriables, efficaces et articulées à la stratégie (L'avenir ne se prévoit pas, il se prépare - Maurice Blondel)

Face à la crise, l'entreprise est en danger si l'Homme n'est pas au centre de l'organisation et de la réalisation des biens et services. Il est le seul à pouvoir tirer partie des compétences individuelles et collectives et des moyens en place. Il est le mieux placé pour créer les conditions des changements, pour faire advenir ces changements dans la durée sans prétendre les viser directement. « Qui prétend obtenir directement ce qu'il veut, fait barrage à la possibilité d'y arriver !<sup>3</sup> »

Dans la crise, les acteurs ont besoin de retrouver du sens pour en donner à leurs actions. Ils sont en attente d'une approche globale de la situation et souhaitent être acteurs des changements. La mise en relief des interactions, de ce qui fait lien, système, est souvent clé pour structurer cette approche globale.

## Quelques éléments de conclusion

Nous avons cherché à pointer comment cette crise financière puis économique en cache d'autres plus profondément ancrées dans notre culture.

Notre civilisation a tenté, grâce au développement des sciences et technologies, de couvrir les insatiables besoins matériels de chacun. Le développement de l'individualisme a accompagné ce mouvement dans la recherche du profit rapide et facile et dans la considération intéressée de l'autre.

Les entreprises, les salariés, la société tout entière souffre de ces maux.

Cette crise est sans doute un signe et certainement même un signal. Ne nous redit-il pas que la personne doit prendre le pas sur l'individualisme, que le matérialisme doit s'effacer devant la création de valeurs communes et de richesses sociales ?

Dans les entreprises, cette situation n'est-elle pas une opportunité pour construire du lien social et de la performance autour des questions que cette crise pose ?

Sur le plan macro-économique le capitalisme ne devr- t-il pas parvenir à se sortir de sa dimension trop actionnariale ; les fonctions sociale sociétales de l'entreprise pourront-elles être prises en compte, dans les priorités stratégiques au même titre que sa profitabilité économique ?

3. Edgar Morin, Introduction à la pensée complexe.



35. avenue du Granier  
38240 Meylan

Tél/Fax, 04 76 41 11 94  
ciste@ciste.fr  
www.ciste.fr