

L'entreprise contemporaine face « aux risques » : des opportunités à trouver du côté de l'état d'esprit des équipes opérationnelles...

« *L'*explosion de la navette Columbia le 1^{er} février 2003 donna lieu à une enquête interne de la Nasa.
Les rapporteurs conclurent que « La culture et l'organisation de la Nasa ont autant à voir avec cet accident que le revêtement du réservoir extérieur ».
(<http://www.liberation.fr/monde/0101452430-columbia-la-nasa-au-plus-bas#>)

C'est dire combien l'état d'esprit des collaborateurs est prégnant dans l'exposition aux risques d'une entreprise. Cela est particulièrement spectaculaire dans le cas de toutes celles exposées à des risques d'explosion : qui pensera que l'état d'esprit n'est pour rien dans les causes et dans l'ampleur des conséquences des explosions de Bhopal, d'AZF, de la plate-forme BP dans le Golfe du Mexique, ou de Fukushima ?

C'est moins visible, voire dissimulable, dans d'autres contextes mais le phénomène œuvre partout et de la même façon : des décideurs trop éloignés des réalités opérationnelles, des personnels démobilisés ou divertis qui laissent s'ouvrir des brèches, à l'origine insignifiantes mais que le laisser-aller fait grandir jusqu'à l'irréremédiable.



Face aux risques, des tentatives de contrôle par surabondance de procédures contraignantes ont pour effet d'aggraver le mauvais état d'esprit des équipes. Le sujet devrait préoccuper les assureurs au premier chef. Pourtant, pour de multiples petits risques, la tentation est forte de ne pas bousculer les habitudes et les organisations.

Chacun a cette expérience de la garantie « bris de glaces » dans son contrat d'assurance automobile : cela ressemble à s'y méprendre à un forfait d'abonnement chez un spécialiste de la réparation du pare-brise, bien connu, service à domicile compris ! Dès lors, pourquoi s'encombrer de précautions pour empêcher les accidents ?



Chacun peut constater que les contraintes perçues à l'occasion d'un quelconque projet augmentent en proportion de ses ambitions propres. »

Lorsque cette technique de mutualisation des coûts est appliquée aux risques psycho-sociaux, les organisations syndicales s'émeuvent de voir certains acteurs tentés de promouvoir des approches simplement palliatives, hygiénistes et individuelles, plutôt qu'une prévention des causes systémiques, centrée sur l'organisation, le travail et les relations au travail. Plus encore si les programmes de prévoyance sont financés par les individus plutôt que par l'entreprise... On souscrit à un forfait d'abonnement personnel nous donnant accès à un « bouquet » de spécialistes comprenant masseur-kinésithérapeute, dermatologue, cardiologue, diététicien, psychologue, et Sœur-Sourire : la belle affaire !

(<http://www.miroirsocial.com/interview/intervenants-en-risques-psychosociaux-qu-en-pensent-les-syndicats>).

De telles tentatives de diversion pourraient se comprendre si nous n'étions pas en mesure de caractériser les états d'esprit et de leur donner une valorisation financière. Or cela est aujourd'hui accessible de façon simple grâce à deux techniques innovantes :

- ⇒ L'Indice socio-économique du bien-être au travail (IBET) proposé par Victor Waknine : celui-ci s'établit globalement par entreprise, voire, au plus fin, par établissement, sur la base d'éléments de coûts du mal-être (turn-over, mesures palliatives, ...) établis par le contrôle de gestion et rapportés à la valeur ajoutée pour en mesurer la détérioration en pourcentage.

- ⇒ La cartographie des états d'esprit proposée par René Rupert : cette cartographie s'établit à un niveau plus fin au sein de l'entreprise, par métier, en confrontant aspirations des personnels impliqués et perception des contraintes auxquelles ils sont confrontés.

L'état d'esprit résulte de la confrontation des aspirations (internes) de l'être avec les contraintes (externes) ou plutôt avec la perception qu'il en a. Prenons toutefois garde à ce qui pourrait sembler être une lapalissade : le propre d'une contrainte serait de s'imposer. Faut-il pour autant réduire ses aspirations à hauteur des contraintes environnantes ? En fait, chacun peut constater que les contraintes perçues à l'occasion d'un quelconque projet augmentent en proportion de ses ambitions propres : en principe, les unes appuient les autres ! A défaut, chacun oscillera entre l'accablement de l'impuissance et le confort du renoncement.

En première approche, observons une équipe focalisée sur son « projet d'entreprise »

Pour simplifier l'analyse en première approche, formulons deux hypothèses audacieuses :

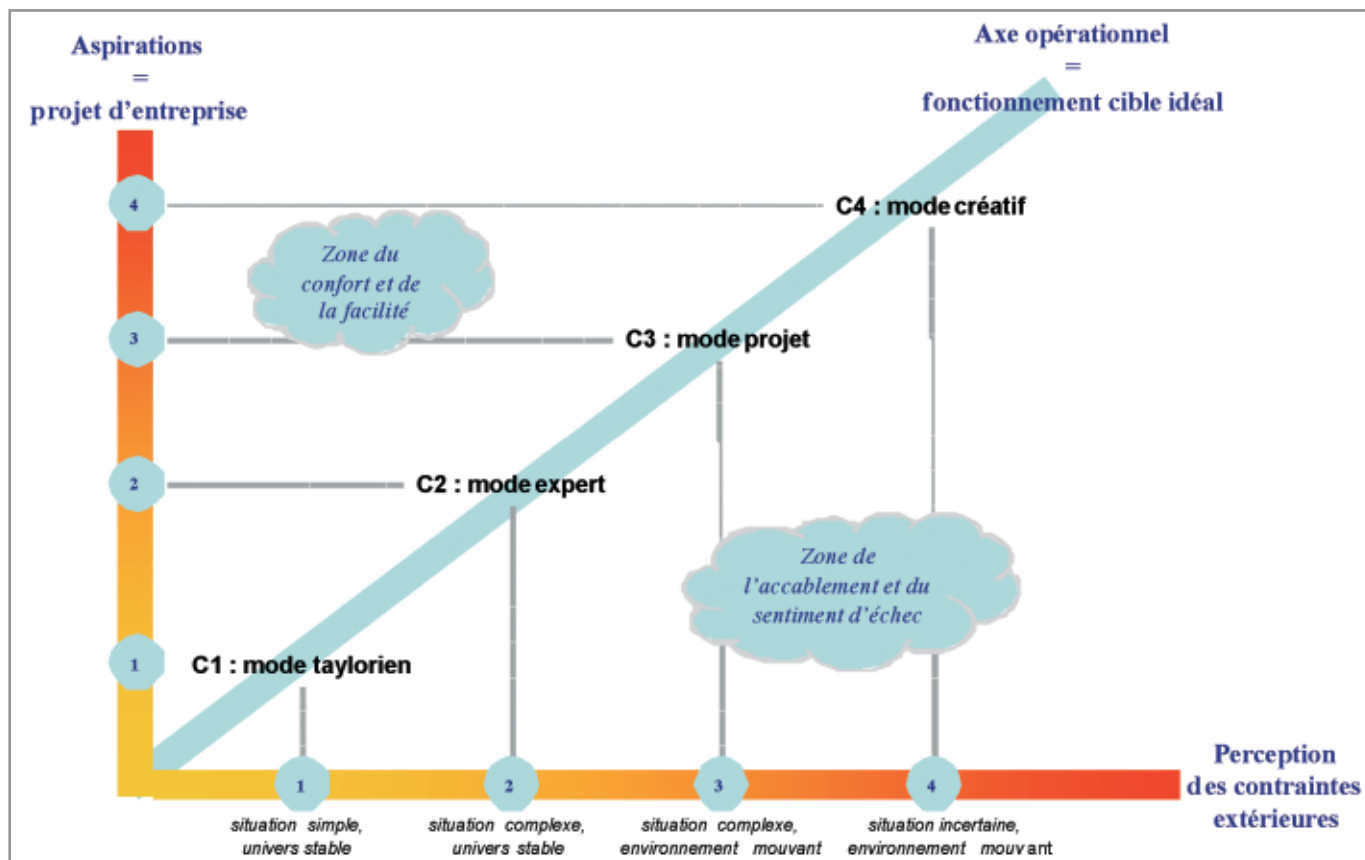
- ⇒ les aspirations professionnelles de tous les collaborateurs se résument à leur « projet d'entreprise » ;
- ⇒ les contraintes du monde extérieur sont directement perçues par tous, sans les effets éventuels d'une intermédiation de la Direction de l'entreprise.

Dans le diagramme ci-dessous, la diagonale représente l'état d'esprit opérationnel optimum, c'est-à-dire le lieu de convergence entre :

- ⇒ les aspirations professionnelles des membres de l'équipe ;
- ⇒ leur perception des contraintes du monde extérieur (évolutions de la demande, concurrence mondialisée, réglementations du GATT, « crise de la dette »...).

Sur cette diagonale, tous les points ne sont pas d'égale valeur : la complexité croissante des

situations appelle une complexité croissante du mode de fonctionnement de l'équipe.



En seconde approche, isolons l'état d'esprit de « la Direction » de l'entreprise

Notre premier modèle s'avère trop simple : les contraintes du monde extérieur sont relayées à l'intérieur par la Direction de l'entreprise après un travail de veille, d'analyse et de synthèse, de prise de décision et de communication. Ceci nous contraint donc à prendre en compte l'état d'esprit spécifique de « la Direction » de l'entreprise. Prenons l'exemple d'une Direction dramatisant sa vision du monde extérieur ; elle pourrait fort bien manifester l'anxiété qu'elle en éprouverait par un désir excessif de maîtrise des comportements de ses collaborateurs. Dans un tel cas, sa communication et son comportement seront donc en écart par rapport à ce que requerrait une attitude équilibrée dans une vision plus objective de la situation.

Le risque du huis clos

Il apparaît que le premier facteur de risque auquel est exposée une entreprise serait celui d'une Direction trop prise par ses délibérations à huis clos, insuffisamment ouverte au débat public contradictoire, seul à même d'établir une vision équilibrée du monde extérieur par la confrontation de points de vue divergents.

Le risque d'une communication interne en décalage par rapport à la pratique managériale

Le second facteur est celui d'une communication valorisant initiative et créativité, en décalage par rapport à une pratique managériale trop axée sur « le contrôle » et « la maîtrise », procédurière, en exigence perpétuelle de justification de tout par tous : échauffement des esprits garanti.

Le risque d'une excessive « optimisation » des processus et des organisations

Les professionnels du conseil en organisation ont largement diffusé les principes du « lean management ». Le point de départ confine au bon sens en gestion domestique d'une mère de famille : faire juste ce qu'il faut, juste quand il le faut, avec juste les moyens utiles.

Or l'optimisation du fonctionnement d'un système est nécessairement relative à un contexte précis. Dans un monde mouvant et indéterminé, les approches dites « d'optimisation des processus » et de « ré-engineering des organisations » pourraient apparaître comme cause majeure de sinistralité. En effet, les aléas du monde étant le contexte naturel de la vie depuis la nuit des temps, nous sommes seuls responsables de la fragilité des organisations que nous mettons en place dans un tel contexte.

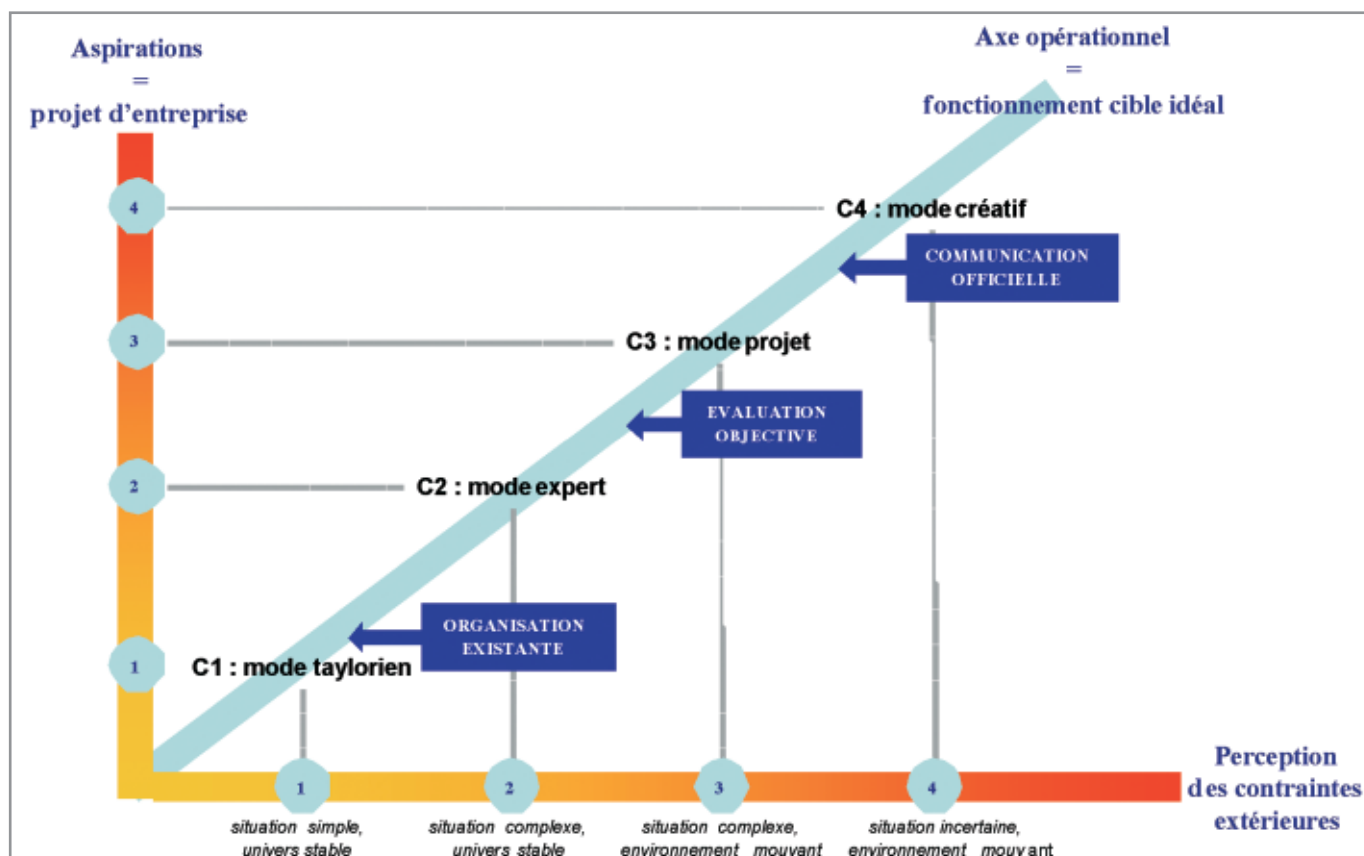
Robert Branche, dans son ouvrage « Les mers de l'incertitude », décrit pourtant fort bien la grande limite de démarches excessivement économes dont il croque l'aboutissement en évoquant ces organi-

sations « anorexiques » : trop faibles pour réagir, trop rigides pour traiter les sollicitations atypiques, trop fragiles pour supporter les variations de leur environnement.

L'injonction de transformation permanente (agilité, adaptabilité) faite à nos entreprises ou à leur personnel (flexibilité) ne serait-elle pas le corollaire inévitable de la rigidité excessive de leur organisation ?

L'état d'esprit des équipes – stress de toutes les manières, angoissées par leur avenir et celui de leurs familles, prises dans l'engrenage d'addictions inavouées – fait le reste.

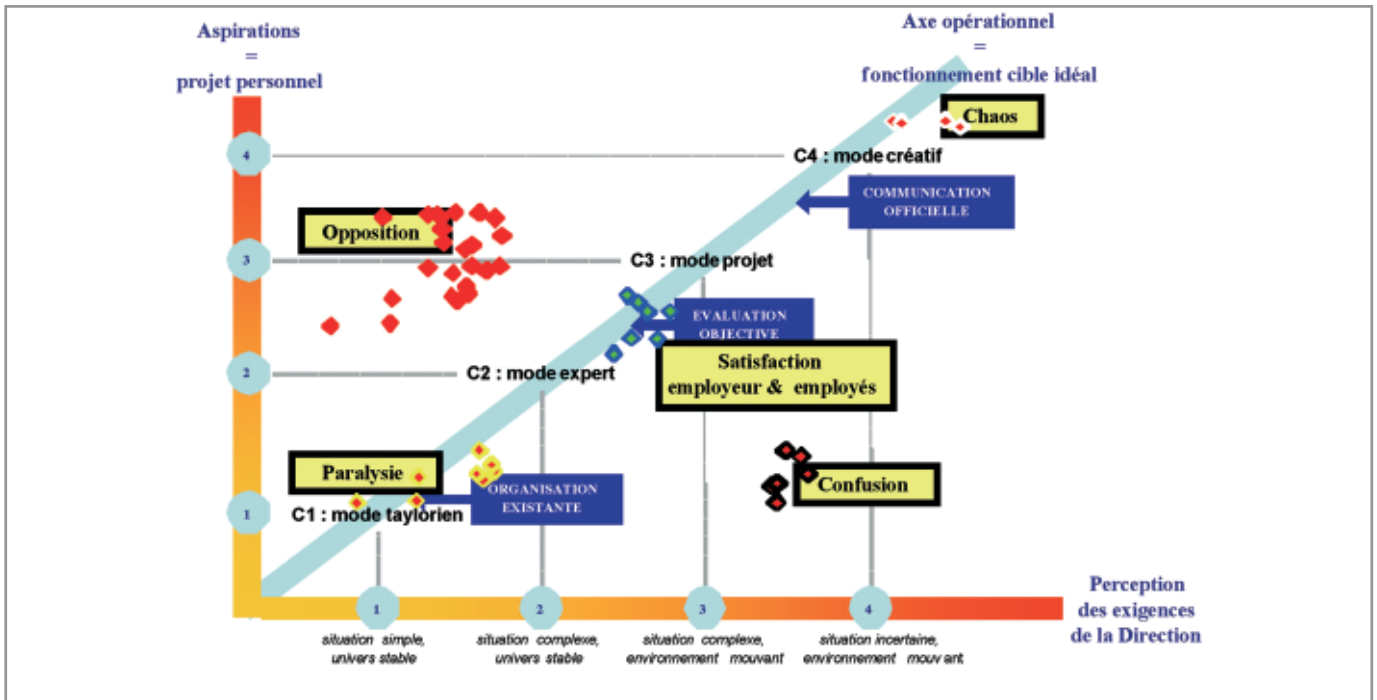
Le grand mérite de la première « étude statistique sectorielle sur le bien-être / mal-être au travail » est de tordre le cou au déni de cette triste réalité : en moyenne nationale, nos organisations sacrifient 23 % de la valeur ajoutée produite au nom de la « rigueur gestionnaire ». Voilà une performance dont les actionnaires mériteraient d'être mieux informés. La générosité et la surabondance sont les vraies stratégies du vivant pour traverser le temps.



Enfin, considérons la singularité irréductible de chacun des collaborateurs

Les collaborateurs eux-mêmes sont des êtres de

chair très divers : chacun a des aspirations qui lui sont propres et une perception spécifique des exigences formulées par la Direction. Cela peut s'évaluer et se cartographier selon le même modèle :



Dans un tel état collectif, affronter efficacement les aléas du monde relève de la gageure !

Comment sortir de l'impasse sans invoquer un « grand soir », bouleversant subitement les logiques en place dans nos entreprises ?

Certains de nos contemporains explorent de nouveaux chemins

Un ami m'évoquait récemment son ambition d'appréhender « la matière noire » du système d'information. Les communicants chevronnés trouveront le vocable probablement contra-marketing mais le concept développé par Reflexe Technologies est intéressant ; il opère une analogie avec cette matière diffuse, d'une masse considérable ayant un impact déterminant sur le comportement de l'univers, dont les scientifiques supputent l'existence sans pouvoir encore l'identifier : Dans l'entreprise, chacun peut constater la multiplication de « petites » applications, « bases Access » conçues en interne,

applications web hébergées par des tiers, ... aux côtés du système d'information « officiel » dont la Direction des Systèmes d'Information se fait garante. L'attachement des utilisateurs à ces « petits » outils nous oblige à leur accorder le crédit d'une certaine importance dans l'exercice des métiers concernés. Le pari est de mettre en lumière les besoins sous-jacents et de proposer des solutions souples et sur-mesure, élaborées en coproduction avec les utilisateurs, tout en respectant des normes permettant leur insertion « officielle » dans le système d'information de l'entreprise.

De son côté, Humanperf, une autre jeune pousse, offre avec ID Hall un outil permettant de mettre en scène et de valoriser les propositions de chacun pour le « progrès » de l'entreprise.

Ces démarches intuitives constituent à mes yeux une belle déclinaison dans le champ informatique de la vision de l'entreprise telle que la développent Pascal Gayet et Jacques Grizeaud dans leur ouvrage « Le management biologique ». Les acteurs sont les mieux

à même d'élaborer des solutions pratiques et innovantes pour traiter les situations auxquelles ils sont confrontés. L'aide d'un tiers leur est évidemment utile pour autant qu'elle soit surtout le catalyseur d'une prise de conscience des enjeux et d'une ouverture au débat collectif.

La position et l'interrogation initiale de Robert Branche sont très différentes des deux précédentes : comment élaborer et conduire une stratégie dans un univers de plus en plus complexe et indéterminé ? Sa suggestion est d'identifier d'abord « sa mer ». Mais pour la suite, il en vient également à cette idée que les acteurs savent chacun trouver leur chemin : au dirigeant de les aider comme le paysagiste aménage en allée le chemin déjà tracé par le flux des passants.

Jacques Benoist-Méchin avançait l'idée que la représentation du jardin propre à chaque civilisation constitue l'expression de son génie spécifique, de son idéal archétypique. Alors le « jardin en mouvement » de Gilles Clément serait bien l'expression d'une modernité nouvelle,

en cours d'établissement, sans que nous en ayons encore totalement pris conscience.

Dans « Où va l'entreprise ? », Bruno Brochenin dresse une représentation de l'architecture d'entreprise dans la droite ligne de la pensée dite « cartésienne » et dont le progiciel de gestion intégré SAP pourrait fort bien s'avérer l'ultime aboutissement informatique. Pourtant, cette représentation même met en évidence la propension de l'entreprise à engendrer ce désordre dont elle prétend se prémunir par toute la rigueur de son organisation. Et d'esquisser pour l'avenir une autre représentation de l'entreprise, « vue comme un corail », un « ordre relatif » en symbiose avec un environnement multiple et mouvant.

L'enjeu essentiel s'avère de parvenir au réengagement des acteurs dans leur entreprise.

Cela ne se décrète évidemment pas et, paradoxalement, la multiplication des démarches

dites « de maîtrise des risques », chacune confiée à un expert hyperspécialisé, pourrait fort bien conforter le désengagement général.

Le cas particulier du « risque fiscal » mérite une mention spécifique. La Révolution fondatrice de nos démocraties modernes s'est faite précisément sur l'idée que le consentement à l'impôt scelle le pacte républicain du vivre ensemble. Le vocable même de « risque fiscal » semble marquer une volte-face radicale telle que l'on n'ose imaginer l'avenir que ses promoteurs prétendent construire : un risque peut en cacher un autre plus grand encore.

A ce stade, sur le plan opérationnel, la technique de « cartographie des états d'esprits » proposée par René Rupert est d'un apport précieux, tant dans la compréhension de la situation de départ que dans l'invention des petits chemins des grands changements.

Au-delà, les NTID, « nouvelles techniques internes du dialogue » associées aux NTIC, ouvriront des perspectives nouvelles.

<http://www.alloboulotbobo.fr/images/files/LES%20FACTEURS%20LIBERATEURS%20DE%20LA%20PERFORMANCE.pdf>

Les entreprises ont investi des capitaux considérables pour mettre en place des organisations cartésiennes appuyées par des progiciels assortis. Dans leurs évolutions à venir, ces réalisations constituent un point d'appui important, en même temps qu'il faut trouver le moyen de les féconder par des approches plus ouvertes à l'aléa comme à l'initiative, et ainsi mieux valoriser le capital investi.

Dans les métiers du conseil en transformation des organisations et des systèmes d'information, de jeunes pousses émergent également à l'avant-garde de ce renouveau. WillBe Group et AliA sont de celles-là, résolument.

BRUNO BROCHENIN,
Auteur de « Où va l'entreprise ? ».