

MARC HALÉVY

LE NÉO-MANAGEMENT

Une expérience d'avant-garde



© <http://www.manager-positif.com> pour cette édition.
Tous droits réservés pour tous pays

SOMMAIRE

Cliquez sur le chapitre auquel vous souhaitez accéder

LE NÉO-MANAGEMENT, UNE EXPÉRIENCE D'AVANT-GARDE	3
LE NÉO-MANAGEMENT EN PRATIQUE	3
A. Les neuf moteurs du changement	4
1. La démassification	5
2. La mondialisation	5
3. La déréglementation	6
4. Le centrage	6
5. La qualité	7
6. L'innovation	8
7. La réticulation	8
8. La dématérialisation	10
9. Le nomadisme	10
B. Les six passerelles vers le néo-management	12
1. Passer du matériel à l'immatériel	12
2. Passer de la modalité à la finalité	15
3. Passer de la planification à la vision	17
4. Passer de l'imitation à l'innovation	19
5. Passer de la compétition à la coopération	21
6. Passer de la hiérarchie au réseau	23
À PROPOS DE L'AUTEUR	27

LE NÉO-MANAGEMENT, UNE EXPÉRIENCE D'AVANT-GARDE

LE NÉO-MANAGEMENT EN PRATIQUE

Ce chapitre a pour objectif de reprendre les points phares des chapitres précédents, non plus dans le but d'argumenter et de convaincre, mais dans le but de faciliter la mise en œuvre.

Ainsi, après avoir replacé tout le discours dans le contexte central de la complexification globale et généralisée, nous verrons les neuf moteurs du changement et ensuite les six passerelles vers le néo-management :

Les neuf moteurs du changement :

1. La démassification
2. La déréglementation
3. La mondialisation
4. Le centrage
5. La qualité
6. L'innovation
7. La réticulation
8. La dématérialisation
9. Le nomadisme

Les six passerelles vers le néo-management :

1. Passer du matériel à l'immatériel
2. Passer de la modalité à la finalité

3. Passer de la planification à la vision
4. Passer de l'imitation à l'innovation
5. Passer de la compétition à la coopération
6. Passer de la hiérarchie au réseau

Le rappel des neuf moteurs du changement a pour but de remettre en perspective ce qui se passera à l'extérieur de votre entreprise. Que vous le vouliez ou non, vous serez confrontés à ces tendances de fond, à ces champs de force qui influenceront directement ou indirectement sur l'entreprise, ses hommes, ses marchés, ses technologies.

Vous n'êtes pas et ne serez pas maîtres de ces phénomènes : ils s'imposent et continueront de s'imposer à vous. Face à eux, vous avez deux attitudes possibles : soit vous les considérez comme des menaces dont il faut se protéger, soit vous les considérez comme des opportunités qu'il faut à tout prix exploiter.

C'est dans votre tête que cela se passe. Un phénomène en lui-même, n'est jamais « objectivement » une menace ou une opportunité : il est, c'est tout. C'est dans votre subjectivité à vous qu'il est perçu comme ceci plutôt que comme cela.

Une fois replanté le décor extérieur et ses moteurs d'évolution, reste à dire ce qu'il y a lieu de faire à l'intérieur pour prendre le virage qui s'impose. Ce seront les six passerelles vers le néo-management.

Prenons une nouvelle analogie : votre entreprise est un véhicule et vous en êtes le conducteur. Jusqu'ici, vous étiez sur la belle autoroute toute droite du management classique qui, depuis cinquante ans, traverse une succession de plaines bien plates, entrecoupée de quelques virages pas bien méchants. La seule distraction était alors de faire la course avec les autres véhicules de même acabit. Mais voilà que tout change : la plaine devient montagne, l'autoroute devient entrelacs de routes, chaussées, chemins et sentiers. Et votre carte routière est obsolète.

Votre choix est simple. Soit vous ne voulez rien savoir, ni rien changer et vous continuez tout droit dans le mur. Soit vous voulez bien voir le changement extérieur, mais vous voulez continuer tout droit, comme avant : il faudra alors dépenser beaucoup d'argent pour changer de véhicule ou retracer la route chaque fois qu'une nouvelle difficulté surgira.

La dernière alternative est de changer tout ce qu'il faut pour aborder ce nouveau paysage. C'est évidemment cette troisième branche de l'alternative qui est défendue ici.

A. Les neuf moteurs du changement

Il y a, en fait, peu à rajouter à ce qui a déjà été dit plus haut, sur ces neuf moteurs.

Nous tenterons seulement d'en mettre en évidence les facettes pratiques les plus pertinentes.

1. La démassification

Les raisonnements statistiques ne valent plus. L'individualisation, l'individuation, la personnalisation, la « customisation », le micro-ciblage, le géomarketing, l'hyper-spécialisation sont omniprésents. Tout ce qui est « de masse » va disparaître : le mass-marketing, la distribution de masse, les mass-média, les statistiques de masse, les chaînes de TV généralistes, la démocratie de masse, la politique de masse, etc.

Les entreprises devront travailler sur des segments « produit/marché » de plus en plus fins avec, pour impact majeur, la fin des effets de séries et de masse, des économies d'échelle. Les séries seront de plus en plus petites, les campagnes courtes, et les fréquences de changement d'outils et de produits élevées. Les unités de production seront beaucoup plus nombreuses et beaucoup plus petites (c'est la mort des dinosaures). Les ateliers flexibles remplaceront les productions à la chaîne, La publicité « above-the-line » (affichage, spots TV ou radio, encart de presse) se nécrosera au profit du marketing direct (internet, télé-vente et télé-achat, micro-ordinateur) et des actions « below-the-line » (animations dans les lieux de vente, couponning, mailings directs très ciblés, etc.).

2. La mondialisation

La mondialisation est, aujourd'hui, une évidence économique et une tarte à la crème journalistique, syndicale et politique. Elle est l'exact symétrique de la démassification : les structures intermédiaires (État, provinces, départements, etc.) éclatent en deux directions, l'une vers l'individuel et le local (région, communauté, village), l'autre vers le supranational (CEE, OTAN, UE) et le mondial (ONU, G7, FMI, banque mondiale, etc.). Pour l'entreprise, cela signifie seulement (mais c'est énorme) que plus aucune frontière ne limitera le champ d'action qu'elle se pourra choisir, ni ne la protégera de l'entrée de nouveaux arrivants.

Mais cela ne signifie nullement, comme trop souvent, que toutes les entreprises devront devenir des champions de l'exportation tous azimuts, Ce qui est vrai pour les structures politiques, l'est également pour les structures économiques : les structures intermédiaires éclatent et disparaissent par faillite, absorption ou filialisations. Ce mouvement induira un tissu économique à deux niveaux : l'un mondial, l'autre local. Les grandes entreprises qui survivront, se placeront quasi obligatoirement au niveau mondial, dans une logique de croissance externe par méga-fusions (et malgré ces méga-fusions, elles ne totaliseront que 10 à 15 % du marché global : ceci devrait faire taire les Cassandre des trusts, cartels ou autre paranoïa anticapitaliste ou boursière).

Par contre, les PME (qui, dans leur immense majorité, échappent totalement aux artifices des marchés boursiers) se développeront allègrement sur les deux niveaux : certaines au niveau mondial, certaines, mais pas les mêmes, au niveau local.

3. La déréglementation

L'éclatement des structures intermédiaires, et spécialement des États, induit l'effondrement des institutions, notamment législatives et réglementaires, qu'elles portaient en elles. L'entreprise y gagnera en liberté. Mais le prix de la liberté est toujours le même : moins de sécurité. On ne peut pas, comme le croient encore les agriculteurs français ou les industriels américains, tout revendiquer dehors et ne rien concéder dedans, avoir le beurre, l'argent du beurre et le sourire de la crémière.

Paradoxalement, du moins en apparence, les pertes de sécurité engendrées par les gains en liberté, fournissent aux tenants des structures intermédiaires en voie de disparition, d'excellents prétextes de sur-réglementations : l'homme légifère sur tout, statue sur tout, fiscalise tout, etc. Ce n'est pas seulement avec l'énergie du désespoir que s'élabore le chant du cygne des nourris de l'État ; c'est surtout avec l'argent volé dans les poches des contribuables et des entreprises qui n'ont plus d'autres choix que de délocaliser : ce n'est pas à l'entreprise de financer la sécurité des parasites de l'État.

Les entreprises devront donc apprendre à naviguer entre les grandes déréglementations mondiales de fait (c'est le moteur profond à long terme), et les sur-réglementations artificielles nationales (c'est la force de résistance à moyen terme). De plus, les États devant dépenser toujours plus pour se maintenir en vie, devront ponctionner de plus en plus pour financer cette survie artificielle dans une logique d'acharnement thérapeutique. Les fiscalités deviendront donc toujours plus gourmandes, induisant et légitimant toujours plus d'évasions et de délocalisations.

4. Le centrage

Le sang nourricier de l'économie, c'est la valeur ajoutée. Ne survivront que les entreprises qui sauront maximiser leur production de valeur ajoutée et de capacité d'investissement. Pas d'autre choix, dès lors, que de concentrer toute son énergie, tout son temps, tout son talent exclusivement sur les tâches qui génèrent le plus de valeur ajoutée, quitte à s'approvisionner, pour le reste, à l'extérieur, auprès de ceux dont c'est précisément le métier.

Centrage et externalisation sont les deux faces de la même médaille. Cela implique deux processus puissants pour l'entreprise :

- > Connaître quel est son vrai métier et s'y concentrer ;
- > Développer une capacité (au moins autant psychologique que technique ou

juridique) d'externalisation.

Il ne faut pas en sous-estimer les difficultés :

- > Vaincre les vieux réflexes psychologiques du « tout fait maison » ;
- > Reconnaître le cœur de son savoir-faire ;
- > Y attirer et y garder les talents les meilleurs ;
- > Trouver des partenaires pour les externalisations nécessaires ;
- > Négocier et conclure de « bons » contrats d'externalisation ;
- > Désengager les personnels correspondants aux tâches externalisées (par exemple en les faisant reprendre par le partenaire) ;
- > Faire constamment évoluer le noyau de savoir-faire de façon à créer une pérennité réelle au-delà des hommes ;
- > Innover constamment en déclinant ce savoir-faire sous forme de nouveaux produits et services, en phase réelle avec l'évolution des marchés et de leurs besoins, etc.

5. La qualité

Qualité des produits, des services, de gestion, d'accueil, de vie sur les lieux de travail, de Vie tout court. Passage du quantitatif au qualitatif (nous y reviendrons plus bas).

L'argent (par excellence, instrument du quantitatif dans l'entreprise) ne sera plus jamais le seul étalon de mesure de la réussite ou du progrès. Il en deviendra un parmi bien d'autres. Il ne sera même plus le seul nerf de la guerre, puisque sans talent, mais avec beaucoup d'argent, il ne peut y avoir que gabegie ou débâcle.

Il faut apprendre donc à gérer le qualitatif, non pas comme le quantitatif était géré naguère, mais autrement. Il faut se construire un référentiel d'évaluation plus riche que recette/dépense, sans pour autant négliger celui-ci. Chaque entreprise, en fonction de la finalité et de la vision qu'elle se sera données, devra définir quels seront les paramètres qu'elle utilisera, en plus de l'argent, pour évaluer sa progression vers cette finalité. Certains (et parfois non des moindres) de ces paramètres seront qualitatifs, donc, aussi subjectifs. Ils entreront en conflit et exigeront des arbitrages difficiles.

La qualité, en tout, envers tous, pour tous, pour tout, sera plus qu'un simple thème de gestion ; ce sera une véritable culture d'entreprise. Il faut donc apprendre à la cultiver au plus vite.

Implicitement, cette évolution induira une révolution dans la science comptable et dans l'art de l'évaluation des entreprises. En effet, au-delà du quantifiable que repèrent

bien les techniques financières et comptables classiques, le capital et la valeur de l'entreprise incluront de plus en plus de composantes non quantifiables, non comptables, non quantitatives : la qualité du talent, de la motivation et de l'engagement personnel des collaborateurs, la qualité des structures fiscales et patrimoniales, la qualité des bases de données, la qualité des organisations ou des technologies, la qualité de la finalité et de la vision entrepreneuriales, etc.

Les mentalités classiques, férues de quantifiabilité, de chiffrabilité et de mathématisation, ne sont pas tout à fait prêtes pour ce saut dans le qualitatif. Cependant, une chose est sûre : ceux qui ne le franchiront pas, devront rester cantonnés et tourner en rond dans les vieux secteurs, ceux des champs du simple et de l'ancien paradigme.

6. L'innovation

Pour entrer et rester en phase et en résonance avec nos marchés à haute fréquence, il est vital de développer une créativité, une capacité d'innovation à la même haute fréquence.

Ici encore, l'innovation et la créativité seront bien plus qu'un simple thème de gestion : elles seront au cœur de la culture intime de l'entreprise. Une entreprise qui ne créera pas, qui n'innovera pas beaucoup, sera une entreprise morte.

Cultiver la créativité, sous toutes ses formes, à tous les niveaux, à tous moments. Cultiver l'originalité pour l'originalité et ne pas confondre originalité et excentricité.

Nous avons déjà évoqué quelques moyens techniques pour entraîner la créativité dans l'entreprise, tant individuelle que collective. Nous ne les reprendrons pas ici. Nous souhaitons seulement souligner, une fois de plus, le fait crucial que la créativité est un état d'esprit, permanent et volontaire. Quel que soit le problème posé, plutôt que d'avoir le réflexe de rechercher comment d'autres l'ont résolu ou comment vous l'avez déjà résolu par le passé, il est préférable de toujours avoir le réflexe de chercher une solution neuve, un autre regard, une nouvelle approche. Il ne s'agit pas tant de « réinventer l'eau tiède » à tout bout de champ, que de replacer chaque fois le problème dans ses axes du moment.

7. La réticulation

La notion de réseau est une émergence forte de la nouvelle culture. Le réseau est très probablement la structure organisationnelle de base de l'avenir, comme la pyramide hiérarchique fut celle du monde qui meurt sous nos yeux. Le réseau est une architecture organisationnelle, bien sûr, mais il est aussi un mode de vie, une culture,

un comportement, une éthique.

En tant qu'architecture organisationnelle, le réseau possède quelques propriétés fondamentales qu'il est bon de rappeler :

- > Il est non-hiérarchique, ce qui ne signifie nullement qu'il est égalitaire ou égalitariste ; chaque nœud a ses spécificités et son poids et son autorité (toujours au sens de « faire autorité ») ;
- > Il est souple, c'est-à-dire que les relations entre ses nœuds sont élastiques (elles peuvent varier d'intensité en fonction des pressions externes ou internes) et plastiques (elles peuvent varier de forme sous ces mêmes pressions) ;
- > Il est vivant, ce qui veut dire qu'il évolue selon une dynamique qui lui est propre, tant en quantité (le nombre des nœuds) qu'en qualité (la nature et la force des relations entre nœuds) ;
- > Il est libre, ce qui signifie que chaque nœud, pour des raisons qui lui sont propres ou qui sont propres au reste du réseau, peut être amené ou invité à quitter le réseau, à tout moment (rappelons nous que le corps humain est un vaste réseau de milliards de cellules qui vivent et meurent sur un rythme bisannuel, sans que le « réseau » n'en ressente un quelconque problème).

De plus, rappelons les conditions d'existence d'un réseau, reformulées à la lumière des chapitres précédents :

- > Il doit répondre à une finalité claire qui constitue le centre fédérateur du réseau, son identité (cette finalité n'a d'ailleurs de sens que pour autant qu'elle réponde à une attente du monde extérieur) ;
- > Il doit posséder un noyau dur qui est le moteur du réseau et qui est un sous-réseau restreint de nœuds (en général les fondateurs du réseau) ayant une autorité et un poids particulièrement importants dans le réseau ;
- > Il doit développer une dynamique d'attraction pour de nouveaux nœuds et, ainsi, grandir et prospérer (rappelons encore une fois que la valeur d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre de ses membres) ;
- > Il doit éviter soigneusement tous les pièges des anciennes structures hiérarchiques (règlements rigides, hiérarchisation, protectionnisme, paternalisme, etc.).

Dans la vie pratique de l'entreprise de demain, la notion de réseau sera centrale tant extérieurement qu'intérieurement. En effet, l'entreprise nouvelle sera un nœud appartenant à plusieurs réseaux externes et sera le lieu d'un ou de plusieurs réseaux internes :

- > En tant que nœud de réseaux externes à elle, l'entreprise appartient :
 - au réseau de ses partenaires en externalisation (y compris tous les fournisseurs,

même occasionnel) ;

- au réseau de ses clients et du relationnel de ces clients ;
- aux réseaux Internet et autres webs (y compris tous les extranets auxquels elle est connectée) ;
- aux réseaux de marques ou de franchise qu'elle utilise ;
- au réseau des autres entreprises de son groupe ;
- au réseau d'entreprises utilisant le même banquier, ou les mêmes financeurs, ou les mêmes investisseurs, etc. ;
- etc.

-> En tant que lieu de réseaux internes à elle, l'entreprise contient :

- le réseau de ses associés de base, et de leurs relationnels ;
- le réseau de ses filiales et de leurs fournisseurs et clients ;
- le réseau de ses centres de compétence et de leurs sous-traitants ;
- le réseau de ses associés au niveau de ces filiales et centres de compétence, et de leurs relationnels à eux ;
- etc.

8. La dématérialisation

Au-delà de l'usage, de plus en plus intensif, des technologies et modes de fonctionnement basés sur la digitalisation et l'utilisation des ordinateurs et réseaux informatiques, la dématérialisation, comme moteur de changement, implique un passage essentiel et difficile d'une culture du matériel à une culture de l'immatériel.

Au-delà des considérations pratiques (qui seront développées un peu plus bas), la dématérialisation généralisée sera probablement le moteur de changement qui aura le plus d'impact sur la vie quotidienne, tant professionnelle que privée, de demain. La révolution digitale qui nous époustoufle déjà tous les jours, n'en est qu'à ses débuts, à ses balbutiements, oserais-je dire. C'est là, sans nul doute, que se trouve le moteur à la fois le plus accélérant (le rythme exponentiel des innovations technologiques le démontre à souhait) et le plus discriminant (tous ceux qui rateront le train de l'informatisation profonde, seront toujours plus exclus des circuits économiques au titre d'handicapés culturels).

9. Le nomadisme

Dernier moteur du changement : la mobilité, le nomadisme non seulement géographique, mais surtout professionnel et culturel. Ne revenons plus sur les idées et principes généraux. Qu'il suffise ici d'en projeter les effets sur le quotidien.

Que signifie « nomadisme » ?

Beaucoup de choses dont, en vrac :

- > L'inimportance du lieu et sa déconnexion d'avec le travail : chacun emporte avec lui tout son « bureau » grâce à l'ordinateur portable et au téléphone cellulaire ;
- > Corollairement, l'importance de prévoir partout une connectivité correcte, c'est-à-dire un accès aux réseaux télécommunicationnels que ce soit par câble (pour l'ordinateur) ou par satellite (pour le cellulaire) ;
- > La généralisation du télétravail (pourquoi me ruiner le système nerveux dans deux heures d'embouteillage pour accéder à mon « bureau », alors que je peux tranquillement traiter mes dossiers depuis ma maison de campagne ?) ;
- > Corollairement, la perte d'importance des villes comme lieux de travail (tant pis pour les spéculateurs immobiliers spécialisés en espace de bureaux) et leur montée en puissance comme lieux de rencontres et de culture ;
- > La décomposition progressive des liens de mono-appartenance exclusive et emprisonnante (comme la nationalité, l'identité légale administrative, le salariat, le mariage, le domicile, etc.) au profit d'une multi-appartenance fluide, mouvante et souple ;
- > La rotation géographique et professionnelle des talents qui changeront de lieu (continent, pays, région) et de métier au moins trois ou quatre fois durant leur vie active ;
- > La transition progressive d'une culture (et d'un droit) de la possession (typique du sédentaire) vers une culture (et un droit) de la jouissance (typique du nomade) ; l'usufruit importera bien plus que la nue-propriété ;
- > Corollairement, le développement des marchés et des techniques de la location au détriment de l'achat pur et simple : le propriétaire et l'utilisateur seront de plus en plus souvent deux personnes différentes (par exemple, de plus en plus de gens possèdent des immeubles qu'ils n'habitent pas, et habitent des immeubles qu'ils ne possèdent pas) ;
- > Etc.

Au niveau de l'entreprise, ce nomadisme envahissant aura les impacts suivants :

- > Le premier impact sera la disparition progressive du salariat, spécialement au niveau des professionnels : experts et/ou talents ;
- > Ces professionnels, devenus indépendants, appartiendront à plusieurs réseaux complémentaires ;
- > Ou, devenus associés, ils ne resteront dans l'entreprise que tant que celle-ci leur permettra de s'épanouir dans leurs connaissances et dans leur créativité ;

- > Le télétravail prendra une place de plus en plus importante dans les structures de temps ;
- > Par contre, les temps de rencontres et de travail collectif seront plus indispensables que jamais, du fait de la disparition partielle de la communication informelle liée à la présence de tout le monde sur le même lieu de travail : les espaces de bureaux seront remplacés par des espaces de rencontre et de réunion (là où il fallait 100 m² de bureaux, 10 m² de salle de réunion suffiront) ;
- > Les budgets de voyage iront en s'amplifiant ;
- > La distinction entre travail et loisir perdra tout sens dès lors qu'il n'y a ni lieu, ni époque prescrite pour une bonne idée ; la multiplicité des activités (qu'elles soient lucratives ou rémunératrices ou gratuites ou ludiques) permettra une structuration du temps complètement différente (exit les pointeuses et les « time-sheets ») où tout interpénètre tout, où tout interfère avec tout, où tout enrichit tout.

B. Les six passerelles vers le néo-management

1. Passer du matériel à l'immatériel

Qu'est-ce que cela signifie concrètement dans la vie quotidienne de l'entreprise ?

- > Cela signifie, d'abord, la prise de conscience :
 - de la perte d'influence du capital financier ;
 - de la montée en puissance du capital cognitif et créatif ;
 - de l'inadéquation des techniques comptables et financières pour «tenir compte» de ces capitaux immatériels ;
 - de l'évidence suivante : la réelle valeur ajoutée d'un produit ou d'un service se trouve dans la connaissance et la créativité qui y ont été incorporées ; le reste du « produit » n'est qu'un support matériel sans beaucoup d'importance.

- > Cela signifie ensuite, la mise en œuvre :
 - d'une véritable économie du talent en lieu et place de l'ancienne économie de l'argent ;
 - de mécanismes puissants et efficaces d'accès à l'information et à la connaissance, et ce de manière durable ;
 - de mécanismes puissants et efficaces de « capture » de la créativité et des talents, et ce de manière durable ;
 - d'une communication commerciale et de supports de vente basés sur ces notions

de talent et de valeur ajoutée immatérielle des produits et services ;

- d'une culture et de modes de fonctionnement favorisant l'épanouissement et le développement des talents, ce qui implique une tout autre relation avec le concept de risque entrepreneurial : il faut 100 idées pour obtenir, au plus, 10 projets dont, au mieux, 3 réussiront.

-> Cela signifie enfin, la maintenance :

- de la mémoire et des savoir-faire de l'entreprise au sein de systèmes cognitifs parfaitement organisés ;
- d'une stimulation permanente des talents et des créativité ;
- d'une veille technologique intense sur tout ce qui touche aux univers de la digitalisation, des télécommunications, de l'informatique et des réseaux télématiques ;
- de processus de formalisation des connaissances acquises par l'entreprise, aux fins d'en garder une image utilisable efficacement.

Ce dernier point mérite quelque développement : nous pourrions appeler cela « l'industrialisation de l'immatériel ».

Elle passe par deux voies : la collecte, la formalisation et le classement des heuristiques d'une part, la constitution d'une bibliothèque de modules ou de canevas standard d'autre part,

Un heuristique est, en quelque sorte, un tour de main, une règle implicite et empirique d'exécution d'un travail, ce qui a été appris sur le tas, dans la pratique, et qui n'est pas transmissible autrement que par apprentissage sur le tas, par la pratique. C'est très exactement ce qui, à niveau de formation égal, fait la différence entre un professionnel expérimenté et un débutant tout frais émoulu de l'école. La capture de ces heuristiques vise à consolider le capital d'expertise de l'entreprise. Cette capture est le fait de ce que les spécialistes en intelligence artificielle appellent le « knowledge engineering », soit, en français, l'ingénierie cognitive. Dans les domaines de l'immatériel, cela consiste à observer et à capter les mille façons qu'ont les experts de poser et de résoudre un problème, de créer une idée ou un modèle, d'inventer une méthode, de valoriser ou de valider une solution. Il s'agirait donc aussi du saisir l'instinct, l'intuition, la « patte » de tout un chacun.

En intelligence artificielle, la formalisation et le classement de ces heuristiques ou règles opérationnelles, donne lieu à une « knowledge base », soit une base de connaissances. La mise en branle de cette base de connaissances afin de la rendre utilisable pour un nouveau problème, est le fait du « moteur d'inférence ».

Sans aller nécessairement aussi loin, la constitution d'une bibliothèque utilisable de modules ou canevas standard est un premier pas classique vers la valorisation et l'optimisation des compétences et savoir-faire de l'entreprise. Le principe en est simple : puisque dans les métiers de l'immatériel, l'exécution d'une mission est toujours unique, mais utilise régulièrement les mêmes « matériaux » intellectuels, il est judicieux de repérer, dans la masse des travaux faits, les éléments qui sont réutilisables dans des cas similaires, de les formaliser et de les classer. Les exemples les plus évidents sont les « lettres-types » de la secrétaire et les contrats ou conventions types du notaire ou de l'avocat. Ainsi, peu à peu, se constitue et s'enrichit une base de canevas que tous les consultants connaissent bien, eux qui, pour 80 % de leurs rapports, font du « copier/coller » à partir de rapports antérieurs.

Il y a cependant un grand danger dans ces processus d'industrialisation des savoir-faire : celui de l'imitation qui dispense de repenser à blanc le problème posé (voir à ce sujet le paragraphe sur la créativité, ci-dessous). Chaque client, chaque mission, chaque solution doivent rester uniques sous peine de voir diminuer dramatiquement la densité de valeur ajoutée produite s'il suffit de répéter une recette toute faite ou de reproduire, même intelligemment, un standard, il n'est plus nécessaire de faire payer très cher le génie d'un expert. Aussi, je préconise pour ma part, de ne constituer cette base de canevas que pour les aspects formels et périphériques du métier, et d'éviter de mettre le talent en boîte.

Ceci pose, une fois de plus, l'épineux problème de la dépersonnalisation des interventions et de leur industrialisation. On dit souvent que, dans les domaines matériels, les machines, les procédés, les produits, les matériaux sont industrialisés, c'est-à-dire standardisés, indépendants de la personne qui les met en œuvre ; cela signifie que l'entreprise ainsi industrialisée devient « vendable » à un repreneur puisque son fonctionnement, son fonds de commerce, son « goodwill » deviennent indépendants des hommes qui la composent. On dit donc aussi que, dans les domaines immatériels, afin de valoriser le goodwill de l'entreprise, il faut industrialiser celle-ci et la rendre indépendante des experts qui y œuvrent.

Je prétends, quant à moi, que ce raisonnement est totalement faux, dans les deux cas du matériel et de l'immatériel. Le repreneur d'une entreprise achète une capacité à générer de la valeur ajoutée. Or, la valeur ajoutée, même dans l'industrie la plus classique, est engendrée par le cerveau ou la main humains, par le cerveau ou la main personnels d'une personne humaine, unique, irremplaçable, non interchangeable. Qui n'a pas connu ces cas où il a fallu aller rechercher quelque vieil ouvrier retraité afin d'exécuter une commande « spéciale » ? Or, dans l'entreprise nouvelle, chaque commande est une commande spéciale. Donc pour valoriser ce type d'entreprise et la rendre vendable (donc pour y réaliser une plus-value), il ne faut pas industrialiser le

savoir-faire qu'il faut faire, mais assurer de bons mécanismes de capture et de formation de nouveaux experts « de génie ». Ce sont ces mécanismes qui assureront la pérennité (et donc le goodwill) de l'entreprise au-delà de la personne de ses fondateurs. Ce n'est donc pas en standardisant le génie que l'entreprise deviendra vendable (au contraire, cette standardisation abaisse le niveau de valeur ajoutée), mais en mécanisant fiablement sa rotation et son remplacement.

2. Passer de la modalité à la finalité

Tous ceux qui, de près ou de loin, ont trempé un tant soit peu dans les méthodologies d'analyse structurée des systèmes informatiques ou industriels, se souviendront sans doute que :

- > Tout processus peut toujours être représenté au moyen de trois concepts élémentaires : l'acteur, l'action et l'acte (ou toute autre triade comme processeur/traitement/flux ou décision/opération/résultat ou producteur/production/produit ou déclencheur/processus/extrant) ;
- > Tout gain de standardisation sur l'un des trois types de composant engendre un gain d'efficacité et de performance du système.

En croisant ces deux grands principes d'organisation, il vient naturellement trois écoles de management :

- > Le management par la standardisation des actions (processus, traitement, etc.) qui fait porter l'effort de normalisation sur les modes opératoires et qui, en sortie, produit des procédures détaillées. C'est typiquement le cœur du management bureaucratique ;
- > Le management par la standardisation des actes (résultats, extrants, produits, etc.) qui fait porter l'effort de normalisation sur les outputs et qui, en sortie, produit des normes de but à atteindre. C'est typiquement le cœur de la DPO ou management par les objectifs ;
- > Le management par la standardisation des acteurs (processeurs, décideurs, déclencheurs, etc.) qui fait porter l'effort de normalisation sur les hommes et qui, en sortie, produit des normes de recrutement/formation. C'est typiquement le cœur du management par les profils.

80 % des entreprises classiques relèvent du management bureaucratique, 15 % du management par objectifs et 5 % du management par profils.

Pourquoi ? Essentiellement parce que les processus sont infiniment plus faciles à normaliser que les objectifs. De plus, la normalisation des profils est un leurre, Comment définir tout un homme sur une fiche A4 ? Comment sonder un homme à cette profondeur ? Comment conformer un homme sans sombrer dans le lavage de cerveau ?

Avec la complexification croissante de tout, c'est aujourd'hui le principe même de standardisation par qui le bât blesse. L'entreprise est forcée d'inventer et d'improviser plutôt que de dupliquer et d'imiter. Rien n'est plus trop reproductible, comment alors croire qu'il est possible de standardiser quoique ce soit ? Il faut donc apprendre à gérer hors standards (c'est un des effets du moteur de démassification), c'est-à-dire renoncer à codifier les modalités.

De plus en plus, chaque décision, chaque acte, chaque produit seront uniques parce que le moment, le lieu, le client, la situation, la problématique seront uniques. Et puisqu'il ne sera plus possible de gérer les processus et les hommes par la codification des modalités. Il faudra gérer autrement, et prendre le problème de la gestion « par un autre bout ». Cet « autre bout », c'est celui de la finalité. Je ne sais pas ce qu'il y aura à décider ou à faire. Je ne sais pas ce que l'avenir nous réservera. Je ne sais pas prédire les situations dans lesquelles nous serons plongés et où il nous faudra inventer, improviser, créer de l'unique. La seule chose que je sais, c'est pourquoi nous sommes ensemble sur cette galère.

Concrètement, cela revient à transformer radicalement les concepts de gestion, au cœur même de nos mentalités et de nos habitudes.

- > À la standardisation des modes opératoires, il faudra substituer la confiance en le talent des autres, en leur capacité à improviser et à inventer adéquatement, selon le contexte unique qui exigera d'eux une création unique.
- > À la standardisation des objectifs, il faudra substituer la connivence et la solidarité d'une équipe qui fera le mieux possible à chaque instant pour produire le maximum possible de valeur ajoutée et de capacité d'investissement.
- > À la standardisation des profils, il faudra substituer son contraire la recherche opiniâtre de la bio-diversité des hommes et des talents, afin d'augmenter toujours plus la capacité d'adaptation et, donc, de survie de l'entreprise face à n'importe quelle situation imprévisible. (N'oublions jamais ce vieux mais terriblement vrai dicton de la gestion de projet : tout ce que vous redoutez vraiment, se produira sûrement !).

Ces trois assertions sont nettement moins évidentes à mettre en pratique qu'il n'y paraît. Elles sont à l'opposé complètes des « recettes » du management classique tel qu'il est enseigné dans les « business schools » du monde entier, et tel qu'il est pratiqué dans presque toutes les entreprises contemporaines.

Quelles sont les clés de leur mise en œuvre ?

- > Prendre conscience que ce qui vous arrivera demain est largement imprévisible et donc imprévu, et que vous avez l'obligation vitale de développer au maximum

votre capacité d'adaptation, d'improvisation et d'inventivité ;

- > Prendre conscience que cette obligation vitale passe nécessairement par l'abandon de toute prétention à la standardisation et à la normalisation des éléments centraux de votre entreprise (les éléments périphériques, eux, pour tant qu'ils existent encore sans être externalisés, peuvent continuer à être gérés classiquement) ;
- > Donc, dénormaliser ;
- > Et déstandardiser ;
- > Mais aussi débudgétiser les objectifs (mais pas les charges fixes maximales autorisables) ;
- > Rechercher et recruter des profils originaux et talentueux, aussi dissemblables que possible des profils existants dans l'entreprise ;
- > Développer à toute occasion la capacité, mais aussi le goût de l'improvisation et de l'invention ;
- > Développer à toute occasion la capacité, mais aussi le goût du changement, de la nouveauté et de l'adaptation.

3. Passer de la planification à la vision

Cette pilule-ci est bien amère et bien difficile à avaler pour les managers classiques, formés et déformés par les méthodes de management « scientifique », rationnel et mécanique. Comment se passer des sacro-saints plans à trois ans, prévisions, projections et révisions de budgets, « quarterly reports », reportings mensuels avec mesure des performances et comparaison objectifs/résultats ? Comment jeter aux orties ce qui fait l'essence même du métier des cadres supérieurs et dirigeants ? Faut-il exécuter ainsi les « executive managers » ?

Je ne reviendrai pas ici sur les longs développements et argumentaires déjà exprimés sur ce thème. Ramassons le tout en un mot : puisque tout devient de plus en plus imprévisible, puisque toutes les prévisions deviennent de plus en plus fausses, puisque ce qui a été prévu se réalise de moins en moins, puisque l'essentiel, de plus en plus souvent, n'a été prévu par personne (et certainement pas par ceux qui font profession de futurologie), les exercices de prévision sont stériles, inutiles, débiles !

Faut-il pour autant avancer au petit bonheur la chance, en aveugle, en croisant les doigts, en faisant une confiance totale à son ange gardien, au totem de la tribu ou au gri-gri que l'on porte autour du cou ? Non !

Il faut changer, revoir le problème de la gestion d'une entreprise de fond en comble, changer de point de vue, d'angle de vue, et regarder autrement, avec d'autres lunettes,

changer complètement de mentalité,

Quel est le problème ? Tout le management classique revient à : prévoir et simuler des hypothèses de marchés, de ressources, de prix, d'effectifs à l'intérieur d'un modèle, afin de voir si ces hypothèses permettent la survie prospère de l'entreprise.

Mais aujourd'hui, les hypothèses sont foisonnantes et improbables, et le modèle n'existe plus ! Et cependant, il faut assurer une survie prospère à l'entreprise. Comment faire ?

La réponse vient simplement, dès lors que le management classique tend à comparer des recettes incertaines (le chiffre d'affaires) avec des dépenses certaines (les frais fixes). Si celles-là sont et restent bien supérieures à celles-ci, alors la survie prospère est assurée ; sinon, le risque augmente et, faute d'injection de la trésorerie nécessaire, la faillite n'est plus loin. Il est donc impérieux, dans ce schéma, d'assurer (et de se rassurer) ces recettes incertaines, et, donc, de prouver l'improbable par des modèles prévisionnels : « Oui, monsieur l'actionnaire, votre capital est en de bonnes mains, et ce durablement. Voyez donc ce magnifique plan à cinq ans, votre capital aura doublé malgré des dividendes plantureux ! ». Rien n'est plus faux ! Il y a dans cette approche, un refus, une incapacité, une impossibilité psychologique à assumer le risque, l'incertain, l'incertitude : il faut se rassurer à tout prix et, pour cela, s'inventer et se cacher derrière des grigris rationnels et comptables.

Le néo-management prend évidemment le problème par l'autre bout ; puisque les recettes sont et seront de plus en plus incertaines, n'essayons pas de les « prévoir », mais posons face à elles, des dépenses tout aussi incertaines : pour faire de la marge à tout coup, il suffit de dépenser moins que ce que nous gagnons. Le problème n'est plus de prévoir l'incertain, mais de rendre le fixe, variable, de fluidifier les dépenses, d'assouplir toutes les ressources et toutes les charges, de financer le risque par du risque. Tout investissement est toujours et sera toujours un investissement à risque : les banquiers et les investisseurs qui ne comprennent pas cela n'ont plus qu'à changer de métier.

Plutôt que de tenter de prévoir l'imprévisible et de planifier l'implanifiable, le néo-management s'occupe, au jour le jour, de dégager et d'accumuler de la capacité d'investissement, en ne dépensant que de l'argent qu'elle possède. Tout le problème de la gestion revient alors à cette unique question : « Comment variabiliser le fixe ? ». Les moyens ne manquent pas : externalisation généralisée, location généralisée, éradication du salariat, délocalisation fiscale, etc. Ces techniques ont été passées en revue plus haut, nous n'y reviendrons pas ici. Elles existent et elles sont à portée de main. Encore faut-il franchir le pas et quitter le paradigme classique pour entrer de plain-pied dans le paradigme nouveau.

Dès que le pas est franchi et que l'incertitude et l'imprévisibilité sont pleinement assumées sans grigris pseudo-rationnels, alors nous pourrons revenir à la question des reportings et des projections : ils ne seront plus là pour conjurer ou rassurer. Ils seront là pour mesurer le mesurable et pour tester le testable : c'est tout différent. Ce type de gestion devient alors assez proche de ce que les Américains appellent le « management on the cash basis » : le tableau de bord quasiment unique est le relevé bancaire quotidien.

L'entreprise devient précaire, comme tout le reste. Il faudra bien un jour voir les choses et le monde bien en face : la réalité est impermanence ! Tout est fluide, passager, éphémère. Tout est impermanent. Et quoi que l'homme rationnel et scientifique d'hier puisse en penser, l'univers humain (et même peut-être l'univers tout court) n'est pas rationnel et toutes les « lois » qu'il y découvre, ne sont que des inventions de son esprit. Rien n'est déterminé, rien n'est mécanique, rien n'est « logique ». Peut-être serait-il vivifiant, pour lui, d'aller faire un tour du côté des vieilles sagesse de l'Orient qui, depuis toujours, ont reconnu le caractère ontologiquement insaisissable du monde, sa fluidité, son impermanence foncières.

L'entreprise est aussi précaire que tout le reste, et le néo-management entend assumer pleinement cette précarité sans faux-fuyant. C'est précisément en assumant cette précarité plutôt qu'en se la cachant sous des mensonges rationnels, que l'entreprise, paradoxalement, prend valeur et pérennité. À l'entreprise classique taillée pour l'éternité comme une momie au fond d'une pyramide, se substitue l'entreprise nouvelle : un phénix perpétuellement renaissant de ses propres cendres.

Car là est le secret de la valeur et de la pérennité de l'entreprise de demain : perpétuellement renaître de soi-même. Cette infinie renaissance quotidienne est, très précisément la réponse et le dépassement de la précarité assumée. C'est aussi très précisément de cette capacité de perpétuelle renaissance, de perpétuel renouvellement, que vient la valeur et le prix de l'entreprise.

4. Passer de l'imitation à l'innovation

Un problème se pose : créer une nouvelle gamme de produit, préparer une nouvelle action de promotion, plancher sur une nouvelle technologie, organiser un nouveau service, élaborer un nouveau système de gestion, un nouveau tableau de bord, un nouvel organigramme. La première tentation est de puiser dans votre propre mémoire ou d'aller regarder chez le voisin, bref : imiter, reproduire, dupliquer. Mais hier n'est pas aujourd'hui, et le voisin n'est pas vous ! Vous risquez bien, ce faisant, de passer à côté de « votre » bonne solution. Alors, que faire ?

-> Bien poser le problème :

-
- Le problème se pose-t-il vraiment ? Ai-je réellement besoin de lui trouver une solution ? Quelle est l'urgence et la priorité de ce problème par rapport aux autres urgences et priorités que j'ai ?
 - Pourquoi le problème se pose-t-il ? Quelle est la finalité à rechercher dans la solution ?
 - Quels sont le contexte et les contraintes du problème ? De quels éléments ou dimensions suis-je maître ?
- > Chercher des scénarii alternatifs :
- Quels sont les composants actuels du problème ? Quels sont ceux qui peuvent être transformés ou substitués ou éliminés ? Quels sont ceux qui sont invariants ou indispensables ou nécessaires ?
 - Quels sont les nouveaux composants que je pourrais incorporer ? (technique du mind-map ou du brainstorming)
 - Quelles sont les attentes de l'utilisateur final de ma solution ? quel est son problème ? À quel profil social, professionnel ou culturel appartient-il ? Suis-je capable de répondre à ces trois questions ? (si la réponse est non, mieux vaut partir en observation ou en reconnaissance que de plancher à vide)
 - Sur quelle métaphore ou quelle analogie pourrais-je m'appuyer pour construire ma solution ? Quels situations ou phénomènes ou êtres ou objets me semblent en similitude avec mon problème ? (cette technique de l'analogie est extrêmement puissante)
 - À partir des composantes anciennes préservées et des composantes nouvelles souhaitables ou possibles, quelles combinaisons puis-je envisager ? Quelles structures ou architectures seraient vraiment originales ?
 - Quels sont en finale les scénarii alternatifs envisageables ?
- > Choisir le scénario à développer
- Quels sont les critères de sélection que je me donne ? Ces critères reflètent-ils parfaitement ma finalité dans ce problème ? Ces critères reflètent-ils parfaitement les attentes de l'utilisateur final de la solution recherchée ?
 - Quel est celui des scénarii qui rencontre le mieux ces critères ? Me plaît-il ? Ai-je envie de le développer ? Est-il riche, c'est-à-dire susceptible d'être décliné de multiples façons ? (si la réponse à ces trois dernières questions « esthétiques » est négative, abandonnez le scénario : vous perdez votre temps).
 - Quel est le niveau de faisabilité technique du scénario sélectionné ?
 - Quel est le niveau de sa faisabilité économique (rapport gain/investissement) ?
 - Si ces deux niveaux de faisabilité sont satisfaisants, quel est l'avis de mes associés sur la solution retenue ? Est-elle en ligne avec la culture ou l'image ou le savoir-faire ou la position de notre entreprise ? (Si la solution ne « passe »

pas, mais qu'elle reste faisable et intéressante, on peut toujours la vendre à quelqu'un d'autre)

-> Toutes les réponses sont OK ? On peut alors passer à la conception détaillée, en y associant, autant que faire se peut, ceux qui devront réaliser.

-> Etc.

La check-list ci-dessus n'est évidemment pas une procédure ni même une recette. Ce serait être en totale contradiction avec la culture néo-managériale : le talent, l'imagination, l'intuition doivent y prendre et y garder la plus grande part. L'objectif était, bien plus modestement, de dresser une liste de « bonnes » questions à se poser parmi beaucoup d'autres (dans l'ordre qui vous plaira, d'ailleurs, même si l'ordre proposé reflète une certaine logique. Mais qu'est-ce que la logique lorsqu'il s'agit de création ?)

5. Passer de la compétition à la coopération

Un des grands dogmes du management classique réside dans la cruciale notion de concurrence. La bataille de tous les jours est celle que l'on livre à ses concurrents. Les « lois » de la concurrence sont les « lois » du marché. Elles le sculptent et le régulent : la main invisible de l'offre et de la demande. La concurrence est tellement vitale que les USA ont voté une loi antitrust et que l'Europe interdit théoriquement les cartels.

Mon propos n'est pas de nier la concurrence, mais plutôt d'explorer d'autres potentiels de relation entre entreprises. Le point a déjà été précisé plus haut. Ces relations nouvelles existent déjà, sur une vaste échelle. Les « concurrents » ne partagent-ils pas déjà les mêmes experts, les mêmes banquiers, les mêmes actionnaires, les mêmes fournisseurs, les mêmes clients, les mêmes technologies, les mêmes syndicats, les mêmes institutions, les mêmes chambres patronales, les mêmes unions professionnelles, etc. Les « ennemis » sont donc bien plus confrères que ce que nous croyons.

Mais il faut aller plus loin, il ne suffit de constater la confraternité de fait, encore faut-il la désirer, la susciter, la provoquer, la cultiver de façon volontariste et proactive. C'est là encore un « effet réseau ». Vaste réseau d'entreprises confraternelles plutôt que perpétuel champ de bataille où toutes laissent des plumes (à la fin d'une guerre, il n'y a jamais que des vaincus).

Deux questions demandent réponse pratique : pourquoi chercher à nouer d'autres liens avec d'autres entreprises ? Comment le faire ?

Concrètement, pourquoi tisser des liens non concurrentiels avec d'autres entreprises ?

Tout simplement parce que la concurrence pure et dure est anti-productive, destructrice et nuisible aux entreprises qui s'épuisent à se livrer de sempiternelles guerres : guerre des prix, guerre du débauchage systématique, guerre des exclusivités et protectionnismes, guerre de publicité et de publicitaires, guerre d'image, etc. Tout cela coûte des fortunes qui, finalement, ne profitent à personne. Pas même aux clients, car il faut couper les ailes à ce canard boiteux qui dit que c'est le client qui bénéficie, finalement, de la concurrence : rien n'est plus faux. La concurrence pure et dure conduit à la baisse des prix, d'accord, mais toujours au détriment du choix et de la qualité sans parler des massacres de petits producteurs, artisans et commerçants dont l'ampleur est terriblement démontrée par les délires uniformisateurs et simplificateurs de la grande distribution, par exemple.

Concrètement, comment s'y prendre pour tisser ces liens non concurrentiels avec d'autres entreprises ? La première méthode est l'adhésion à des réseaux existants, explicites (les chambres de commerce ou les unions professionnelles, par exemple) ou implicites (les entreprises ayant le même banquier de référence, par exemple). La seconde méthode est de créer, autour de soi, son propre réseau de relations confraternelles. Les occasions ne manquent pas :

- Utilisez vos fournisseurs, sous-traitants, partenaires, et leurs propres relationnels ;
- Profitez d'une offre concurrente pour tendre la main et tenter une offre commune ;
- Retournez un échec en proposant à votre concurrent vainqueur de devenir son sous-traitant ;
- Mutualisez certaines dépenses qui ne touchent pas directement à l'ego de l'autre ;
- Tentez des actions communes,
- Provoquez des joint-ventures sur de nouveaux marchés, spécialement à l'étranger ;
- Négociez des alliances et des pactes de non-agression réciproques ;
- Prenez des participations croisées ;
- Partagez des experts ou des savoir-faire ou des « trucs » de métier ;
- Etc.

L'obstacle majeur à cette autre manière de faire des affaires, réside en cette vieille mentalité qui consiste à croire, envers et contre tout, que nous sommes nés de la cuisse de Jupiter, et que nous détenons le secret. Pour avoir boulingué pendant vingt ans dans tous les secteurs et avoir mené des missions comparables auprès d'irréductibles ennemis en concurrence, je peux affirmer que tout le monde détient les mêmes secrets qui ne sont, en fait, que des secrets de polichinelle : tout le monde a les mêmes fournisseurs et les mêmes technologies, tous les experts d'un même milieu ont tourné chez tous les concurrents, tout le monde sait tout sur tout le monde. Il faut cesser la paranoïa entrepreneuriale.

Les seuls vrais avantages compétitifs ne sont pas monnayables : une finalité et une vision bien établies et bien partagées, une forte capacité créative et cognitive, une grande souplesse et une bonne rapidité de décision, etc. Si vous détenez ces avantages compétitifs et que vous les cultivez, personne ne pourra jamais vous les voler.

Plus fondamentalement, il n'est jamais bon de se définir ou de s'affirmer par rapport ou contre les autres, concurrents ou pas. Il faut être soi-même, par soi-même, concurrents ou pas. Il vaut beaucoup mieux cultiver et développer ses propres forces, que de profiter et d'exploiter les faiblesses des autres. Il n'y a que les faibles pour avoir peur de la concurrence ! Les forts, eux, n'ont pas de concurrents, ils n'ont que des confrères qui ne sont pas des menaces mais des opportunités.

6. Passer de la hiérarchie au réseau

L'entreprise nouvelle sera organisée en réseau. Cela implique beaucoup de changements et d'efforts. Il faut :

- > Éradiquer toute trace d'organisation pyramidale et/ou hiérarchique, ce qui implique :
 - l'implémentation d'un réel fonctionnement réticulé entre les associés de départ ;
 - de métamorphoser les éventuels salariés indispensables (ceux qui participent de et au savoir-faire central) en associés actifs ;
 - d'externaliser autant que possible le solde du personnel salarié ;
- > Implémenter des modes de fonctionnement réticulaires, ce qui signifie :
 - une répartition assez précise des rôles internes en fonction de forces et faiblesses de chacun ;
 - une grande autonomie de fonctionnement pour chacun ;
 - une confiance très grande ;
 - une connivence très forte ;
 - une finalité commune très claire ;
 - une vision commune tout aussi claire ;
 - une responsabilisation personnelle très profonde de chacun ;
 - des réunions de communication et de coordination fréquentes et joyeuses ;
 - « have fun » !
- > Cultiver le foisonnement réticulaire, c'est-à-dire :
 - favoriser l'éclosion de sous-réseaux internes par la création ou l'acquisition ou la prise de participation de nouvelles filiales ou de nouveaux centres de compétence, toujours en parfaite conformité et adéquation avec la finalité de

l'entreprise et son « esprit » ;

- favoriser l'adhésion de l'entreprise à de nouveaux réseaux externes pourvu qu'ils soient, eux aussi, en parfaite conformité et adéquation avec la finalité de l'entreprise et son esprit.

Pour les grandes entreprises, presque toutes prisonnières d'une culture historique très hiérarchique et pyramidale, le processus de réticulation sera évidemment plus long, mais pas très différent dans sa logique. Le principe de cette « logique » est assez simple, ses étapes sont les suivantes :

- > Prendre conscience que la finalité du processus est de transformer le dinosaure actuel en un réseau souple de petites entités autonomes, fédérées au sein d'un réseau-groupe qui n'aura de sens que s'il apporte à chacune de ces petites entités autonomes, une réelle valeur ajoutée (ce qui est, il faut bien le dire, très rare au niveau des états-majors des grands groupes actuels !) sous forme de services, d'image, de label, de marques, etc ;
- > Identifier (et ce n'est pas le plus simple) la découpe du mammoth en entités de la taille d'une PME qui aient un sens, c'est-à-dire une réelle viabilité autonome ; pour ce faire, on partira d'une grande matrice ayant au moins deux dimensions : les activités spécifiques (les métiers et les savoir-faire) et les localisations géographiques (surtout pour les installations à investissements « lourds ») ;
- > Tester la validité de cette découpe notamment des points de vue des clientèles et flux externes spécifiques ainsi que des interactions et flux internes spécifiques ;
- > Constituer, pour chacune de ces nouvelles entités, un « noyau dur » qui en assurera la prise en main (ce noyau dur pourra parfois, et même souvent, n'être constitué, du moins au début, que d'un seul homme) et en faire des associés ;
- > Fixer avec ces nouveaux associés la finalité et la vision commune, d'abord, et spécifique à leur entité, ensuite ;
- > Implémenter avec eux les modes de fonctionnement réticulaires décrit plus haut ;
- > Stimuler la poursuite du processus de réticulation au sein de chaque entité autonome ;
- > Développer, en parallèle, un réseau interne de services communs qui constitueront la source de la valeur ajoutée « groupe » ; ces services communs seront chacun, également, une entité PME autonome qui, après une période de rodage, devra se battre pour garder la confiance et la clientèle des autres entités du groupe-réseau ;
- > Réduire (en nombre et en pouvoir) l'équipe de l'état-major au strict minimum, elle n'aura plus d'autres rôles que ceux-ci :
 - stimulation de la poursuite des processus de réticulation interne (elle assume la responsabilité de la valeur globale du réseau) ;

- stimulation de la communication globale, interne et externe (elle assume la responsabilité de l'image et de la cohérence globales du réseau) ;
- stimulation de l'évolution de la finalité et de la vision commune de l'ensemble (elle assume la responsabilité de la pérennité des principes fédérateurs du réseau) ;
- stimulation de la créativité interne (elle assume la responsabilité du développement de la capacité d'innovation du réseau) ;
- recherche de nouveaux nœuds externes et mise en œuvre de leur incorporation (elle assume la responsabilité de la croissance externe du réseau, en plus des croissances externes engendrées par les nœuds eux-mêmes) ;
- arbitrage des conflits éventuels entre nœuds du groupe-réseau (elle assume la responsabilité de la paix intérieure du réseau).

Si vous avez apprécié cette lecture et souhaitez connaître la suite, procurez-vous l'ouvrage complet dont cet ebook est un extrait :



« **LE GRAND VIRAGE DES MANAGERS**, *du management post-industriel au néo-management* » - Livre pdf - 215 pages - format A4

Disponible sur <http://manager-positif.com/Neo-management/>

LE GRAND VIRAGE DES MANAGERS

du management post-industriel au néo-management

SOMMAIRE

PRÉAMBULE : LA RÉVOLUTION SYSTÉMIQUE _____	5
1 ^{ère} PARTIE : PASSAGE DE L'INDUSTRIEL AU POSTINDUSTRIEL _____	18
1 • Le cycle de vie _____	18
2 • Les ruptures de l'histoire occidentale _____	21
3 • La fin d'un paradigme _____	23
4 • Le processus du changement _____	28
5 • La libération par la démassification _____	33
6 • La libération par la déréglementation _____	35
7 • La libération par la mondialisation _____	40
8 • Le renforcement par l'innovation _____	44
9 • Le renforcement par le centrage _____	47
10 • Le renforcement par la qualité _____	50
11 • La construction par la dématérialisation _____	53
12 • La construction par les réseaux _____	58
13 • La construction par la mobilité _____	63
14 • Stratégie et méthodologie du changement _____	67
2 ^{ème} PARTIE : PASSAGE DE LA PÉNURIE À LA NON-PÉNURIE _____	72
1 • La logique de pénurie _____	72
2 • La logique de non-pénurie _____	76
3 ^{ème} PARTIE : PASSAGE DU MANAGEMENT AU NÉO-MANAGEMENT _____	98
1 • Notion de capacité d'investissement _____	98
2 • L'équation économique de base _____	103
3 • Caractéristiques du facteur « vente » _____	112
4 • Caractéristiques des facteurs « charges » _____	132
4 ^{ème} PARTIE : LE NÉO-MANAGEMENT, UNE EXPÉRIENCE D'AVANT-GARDE _____	152
1 • De la métaphore militaire à la métaphore des Terre-neuvas _____	152
2 • Le néo-management dans le temps _____	160
3 • Le néo-management dans l'espace _____	173
4 • Le néo-management en pratique _____	190
ÉPILOGUE _____	212
À propos de l'auteur _____	213

Ouvrage complet disponible sur <http://manager-positif.com/Neo-management/>

À PROPOS DE L'AUTEUR

Polytechnicien, élève du prix Nobel Ilya Prigogine, Marc Halévy est ingénieur nucléaire, MBA et docteur en sciences appliquées, mais aussi diplômé en philosophie et histoire des religions.

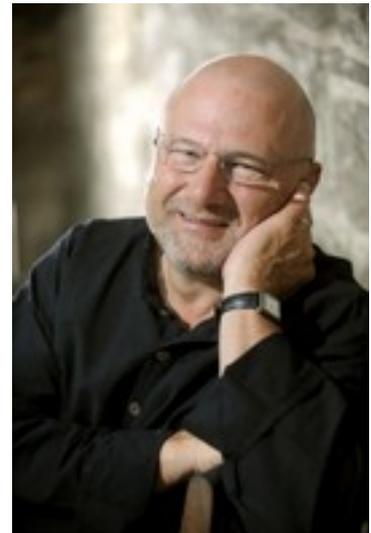
Après un doctorat en sciences appliquées et l'application de la systémique dans des missions de direction d'entreprise, il fonde son propre groupe en réseautant diverses activités B to B.

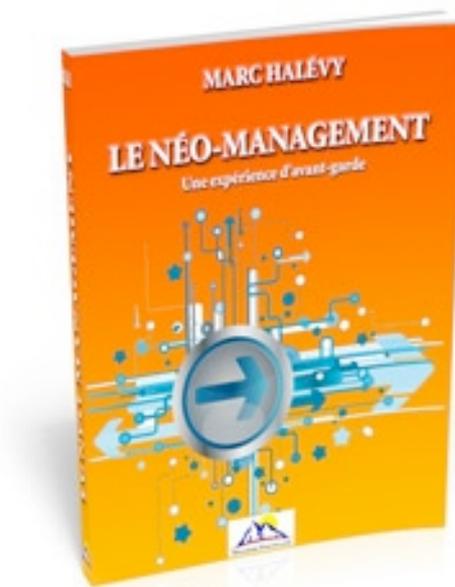
Marc Halévy est fondateur et président du groupe international de management Maran, spécialiste en interventions managériales de terrain auprès d'entreprises en situations complexes (redressement, restructuration, fusion, succession, projets de diversification ou d'internationalisation, etc.)

Expert en management stratégique, il a été manager de crise, notamment pour Saint-Gobain, Bureau Véritas, Hachette et le Groupe Josi.

Il est professeur à l'Université Libre de Bruxelles (IHE) et à l'ICHEC (ISC-St-Louis, Belgique), à l'Université de Zagreb et à la Mercier University (Georgie, USA).

Il intervient régulièrement comme conférencier et agitateur d'idées auprès de différents réseaux de dirigeants : APM, Germe, CJD, etc.





Cet ouvrage a été réalisé par Marc Halévy et Manager-positif.com. Il reste leur propriété exclusive.

Ce n'est pas un livre gratuit. Il est offert sur manager-positif.com/Neo-management. Toutefois, vous êtes autorisé à le reproduire et l'envoyer à votre entourage, aux conditions suivantes :

- Ne pas le modifier,
- Ne pas faire d'envois non sollicités (SPAM) pour le distribuer.

Ce livre fait partie de la collection de livres et documents que vous pouvez vous procurer sur : <http://www.manager-positif.com>

En vous y inscrivant gratuitement, vous pourrez télécharger d'autres ouvrages pratiques consacrés au pilotage de l'entreprise, au management des équipes et à la motivation des hommes.

Si vous souhaitez faire connaître le site Manager-Positif.com à vos collègues ou amis et recevoir un autre livre de management en cadeau, rendez-vous sur [cette page](#).

Pour toute question, écrivez à contact@manager-positif.com

