

Commentaire d'ouvrage :
L'entreprise polycellulaire
pour penser l'entreprise de demain
Hubert LANDIER

Jean - Louis FOU CART

L'ENTREPRISE POLYCELLULAIRE
pour penser l'entreprise de demain
Hubert Landier
(ENTREPRISE MODERNE D'EDITION)

Voici un ouvrage dont la lecture permettra, comme le suggère le sous-titre, de penser l'entreprise avec de nouveaux référentiels. Cependant, que le lecteur n' imagine pas y trouver des matériaux bien concrets pour la construction de la nouvelle entreprise européenne : point de nouvelles règles de management, de recettes miracles. Ce n'est d'ailleurs pas l'objectif de l'ouvrage (1).

En préface à la deuxième édition (1989), l'auteur revient sur son dessein en se montrant à la fois critique, ambitieux et modeste.

Critique quand il traite de la littérature actuelle sur le management des entreprises, ses effets de modes, sa *nouvelle langue de bois*, ses gadgets : la DPPO et autres équipes semi-autonomes, la programmation neuro-linguistique ou même le projet d'entreprise, bien que le terme soit repris dans l'ouvrage à défaut d'en trouver un autre, moins usé.

Ambitieux quand il propose, avec cet ouvrage, une nouvelle "épistémologie du management", avec une thèse originale : c'est dans les sciences du vivant, biophysique et biologie qu'il faut rechercher les lois du management car l'entreprise est un être polycellulaire qui doit s'adapter à son environnement pour se développer, comme tout organisme vivant...

Modeste quand il admet certaines critiques faites à sa thèse : l'entreprise doit s'adapter mais aussi anticiper les réactions de cet environnement, ce qui n'apparaît pas dans le modèle biologique. *Changer le monde est la raison d'être de l'entreprise* lui ont dit aussi les animateurs de l'université d'Apple, à Cupertino...

L'ouvrage s'ouvre sur un constat sans complaisance de la pensée managériale actuelle. Dans une situation économique catastrophique (chômage, démotivation...), un monde devenu village, une compétition entre l'Orient et l'Occident où l'Orient marque des points, aucun concept nouveau n'a renouvelé la science managériale.

1 - Mais Hubert Landier nous informe, dans une courte bibliographie en quatrième page de couverture qu'il vient de créer son propre cabinet de conseil en Management et Conjoncture Sociale. Peut-être est-ce pour constituer la matière d'un nouvel ouvrage...

Rien de neuf depuis Napoléon et sa "mobilisation", Pavlov et sa "motivation", Léon XIII et "l'humanisation des conditions de travail", Laplace et sa "planification stratégique", son "organisation du travail". Cette terminologie occulte la réalité de l'entreprise où il se passe pourtant quelque chose d'inouï, en ces temps de crise : l'entreprise change de modèle, elle se métamorphose au sens propre du terme.

C'est, bien sûr, l'homme qui provoque cette métamorphose car c'est lui qui *"fait la différence"*. Les japonais, ces nouveaux maîtres à penser, font la *"qualité ensemble"*, et non la *"qualité totale" qui oublie la dimension holistique du concept (...)*. *Les relations entre syndicats et salariés passent du donnant-donnant au gagnant-gagnant*. Des études sociologiques récentes montrent *l'écart grandissant entre l'attente des salariés en matière de valorisation de leur réussite et celle du management qui a le souci de la gestion et prône le respect des procédures*.

Il est urgent d'analyser ces phénomènes en bannissant le jargon traditionnel des manuels de management, la représentation pyramidale de l'entreprise qui en est, plus que jamais, une caricature, l'organigramme qui masque la réalité, qui met seulement en évidence le caractère strictement individualiste des rapports de travail, qui légitime les territoires, les forteresses et leurs barons, qui justifie les actions souterraines de résistance des niveaux inférieurs dans l'entreprise. C'est avec un nouveau modèle, une nouvelle grille, qu'il faut désormais décrypter cette "entreprise du troisième type" prête à recevoir son "prix de l'excellence". Il faut apprendre à la connaître avec des outils adaptés et non pas seulement l'appréhender de façon intuitive.

L'auteur élargit son propos dans l'analyse du nouveau *paradigme culturel de l'entreprise*. Il énumère les éléments d'un "prêt-à-porter idéologique" de plus en plus rejeté avec ses valeurs au rabais, la statolatrie, l'autorité, le syndicalisme, les églises, les structures, surtout hiérarchiques. Il note la montée des pouvoirs informels qui conduisent à accroître la décentralisation des décisions, l'autonomie, l'interactivité des individus, l'apparition de *modèles plus féminins*, (alliant l'intuitif au rationnel). Il voit l'essor de valeurs telles que l'esprit d'entreprise dont témoigne le développement du travail au noir ou de la *polyactivité*, l'apparition d'une *morale de proximité* illustrée par le slogan "Ne touche pas à mon pote". Il relève l'existence de courants et contre-courants de pensées liés, pense-t-il, à l'accession au pouvoir de la génération de 1968. Ainsi, *Pentrepreneuriat* et *l'intrapreneuriat* (l'initiative prise en transgressant la définition de fonction) coexistent avec le cynisme collectif que constitue le corporatisme.

Il constate la *mondialisation des modes de vie de la classe moyenne dans les*

zones urbaines des pays développés, l'utilisation des mêmes outils, machines, walkmans, baskets. Il voit les jeunes préoccupés de façon identique par la poursuite des études, évoluant vers une attitude qualifiée d'écologique quand ils pratiquent le tennis, le golf, le jogging, la planche à voile ou ... les arts martiaux. "Etre bien dans sa peau" en ayant des activités qui constituent autant de "challenges personnels", voilà qui permet l'aménagement de niches dans l'entreprise offrant aux uns la sécurité, aux autres les possibilités de création ou d'évolution qu'ils recherchent. Car "il ne faut pas perdre sa vie à la gagner". Le salarié cesse de s'identifier à son entreprise, à son emploi, il s'occupe d'abord de lui-même, de son avenir. Ceci explique, selon l'auteur, le caractère inéluctable de la déréglementation générale, de la décentralisation des pouvoirs. *La complexité du tissu économique interdit tout pilotage venant d'un centre unique. Plus le système est complexe et ses conditions d'évolution changeantes, plus il doit être autonome aux différents niveaux de décision.*

Ce nouveau paradigme culturel de l'entreprise s'accompagne d'un *paradigme scientifique* qui légitime, pour l'auteur, l'analyse biologique. Les idées des grands maîtres à penser que sont Descartes, Laplace ou même Einstein ont largement imprégné le vocabulaire et forgé le modèle traditionnel du management. L'évolution récente de la science les rendent désormais caduques. DARWIN échappe à cet autodafé, et l'on comprend la raison quand l'auteur nous en fait de longues citations. L'analogie s'impose d'elle-même. L'entreprise, cet être polycellulaire livré aux durs combats de la jungle concurrentielle *survivra en s'adaptant dans une relation mutuelle de dépendance à son milieu. Elle évitera l'isolement qui provoque le manque de concurrence et retarde l'adaptation nécessaire. Elle recherchera la diversification qui constitue l'un des facteurs de survie et de développement (2), elle prendra des risques sans craindre la désorganisation ou l'échec, car le meilleur indice de succès futur est un certain degré d'échec dans le passé (3).*

En conclusion, il faut accepter les turbulences internes à l'entreprise pour obtenir un développement régulier au niveau macro-économique. Reprenant la formule de DARWIN, *"c'est ainsi que se crée une plus grande quantité de vie"*.

L'auteur sollicite également la bio-physique contemporaine qui lui apporte de nouveaux arguments.

2- Charles DARWIN, L'origine des espèces

3- David BIRCH, Rapport COGNETICS en annexe du Rapport de F. DALLE de 1987.

Contrairement à la physique du XVIII^e siècle *qui envisageait le monde de façon déterministe à l'image des automates et des poupées, (...) le monde d'aujourd'hui apparaît comme un vaste système ouvert fait d'indépendances, d'évènements aléatoires, où les objets physiques n'ont plus d'existence en soi, où la chaîne des causalités simultanées renvoie à l'infiniment petit et à l'infiniment grand de sorte que plus rien ne semble pouvoir être prévu.* Tout objet d'observation dépend de l'observateur, du référentiel, du langage, tout est incertitude. Le savoir scientifique s'insère profondément dans un contexte culturel, tout comme la rationalité cartésienne de l'entreprise. L'auteur nous cite longuement Fritjof CAPRA (4) et son interprétation de la théorie quantique, Lia PRIGOGINE (5) et sa théorie des bifurcations imprévisibles : *tout système vivant est, de bifurcation en bifurcation, le produit d'une histoire qui ne saurait être écrite à l'avance.*

L'auteur cite encore Henri ATLAN pour montrer comment manager ce désordre en utilisant les effets du bruit (au sens de la physique) (6). *Soit un système exposé à des perturbations aléatoires. La régulation consiste à choisir des réponses acceptables à ces perturbations. La variété des réponses disponibles doit être d'autant plus grande qu'est grande la variété des perturbations, et petit le nombre des réponses acceptables. Les effets du bruit deviennent alors des évènements de l'histoire du système et de son processus d'organisation. Le système devenant complexe du fait de son environnement, le passage d'un niveau de complexité à un autre est générateur de crises internes au système. Ce qui est information à un niveau devenant bruit à un autre niveau, il est nécessaire d'unifier le code de l'information pour communiquer d'un niveau à l'autre.* Appliqué à l'entreprise, ce précepte trouve son application dans la nécessité des enquêtes d'opinions, ou de la formation interne, par exemple.

Pourquoi les petits mammifères ont-ils remplacés les grands dinosaures? Parce que ces derniers étaient moins bien adaptés à la survie. Animaux à sang froid, ils s'endormaient la nuit alors que les mammifères restent aux aguets ou chassent ; ils ne possédaient qu'un sens, la vue, et un petit cerveau bien primaire qui les faisaient foncer sur l'ennemi sans aucune réflexion stratégique. Avec la vue, l'ouïe et l'odorat, les mammifères ont développé un cerveau qui sait traiter toutes les informations reçues de ces capteurs sensoriels.

4 - F. CAPRA, Le temps du changement.

5 - I. PRIGOGINE et I. STENGERS, La nouvelle alliance.

6 - Henri ATLAN, Entre le Cristal et la fumée (Théorie de l'auto-organisation).

Comme le mammifère, l'entreprise, structure polycellulaire, est faite d'un enchevêtrement de groupes élémentaires de travail, les cellules. Les membres communs à ces groupes, les cadres, en assurent l'interactivité. Son développement est fonction à la fois de son projet initial, le capital génétique, et de sa confrontation à un environnement donné. S'il est semblable au développement des cellules nerveuses, il est ternaire : bourgeonnement, connectivité maximale, disparition des redondances.

La connectivité maximale est une phase du développement *"caractérisée au niveau cellulaire par des synapses surnuméraires ou redondantes qui s'observent. Mais cette redondance est transitoire. Des phénomènes régressifs interviennent rapidement. Des neurones meurent, ... des synapses actives disparaissent (7)*. Henri ATLAN observe que *7a quantité d'informations contenue dans un programme génétique éventuel peut être considérablement réduite par rapport à celle qui serait nécessaire dans le cas d'une détermination rigoureuse des détails de la différenciation. Une part d'aléatoire permet une économie considérable d'information génétique qui, autrement, serait insuffisante si elle devait spécifier dans tous les détails un système constitué de plus de 10 milliards de neurones interconnectés. Par ailleurs, le désordre et l'aléatoire doivent nécessairement faire partie de l'ordre. En fait, ils constituent (...) l'élément créateur, celui qui engendre la nouveauté.*

Quelques principes semblent donc régir l'organisation et le développement des cellules.

- *Le tissu cellulaire s'organise selon un réseau maillé au sein duquel existent plusieurs chemins de communication possibles, suivant l'exemple du réseau téléphonique. Seules se maintiennent, parce qu'elles sont avantageuses, les lignes de communication entre cellules stables, et notamment celles qui relient "l'oeuf primitif", la cellule centrale (la direction de l'entreprise) à la périphérie.*
- *Le développement de l'entreprise se produit par diversification et adaptation spontanée aux niveaux intermédiaires à partir d'une planification initiale qui n'a pas tout prévu dans le détail.*
- *Le maximum d'autonomie constitue la contrepartie du maximum d'efficacité. A défaut d'être efficace, la cellule risque d'être privée, en tout ou partie, de son autonomie.*

- 7 J.P. CHANGEUX, *L'homme Neuronal*.

La cellule centrale doit donc affirmer un projet commun assurant l'unité des différentes parties et servant de critères de choix entre les différentes possibilités de développement. Elle contrôle l'efficacité des cellules dépendant d'elle, c'est-à-dire celles avec lesquelles elle a des individus (ou sous-cellules) en commun, de façon à exercer les actions correctives nécessaires. Mais en dehors de cette fonction régulatrice et corrective, elle ne doit pas interférer. L'auto-organisation est nécessaire au niveau local. On notera que c'est déjà une pratique courante du management dans nombre d'entreprises. Remarquons aussi qu'il n'y a pas de risque de déterminisme, voire de manipulations de la cellule centrale, car existe la possibilité de bifurcation de PRIGOGINE !

Dans les derniers chapitres de son livre, l'auteur reprend quelques uns des thèmes à la mode en matière de management de l'entreprise : thème du temps, perdu ou mal employé pour les Dirigeants et les salariés, thème du rythme propre à chaque niveau de l'entreprise. Il détaille ce que devrait être selon lui un projet d'entreprise bien élaboré. Il analyse les limites de *l'approche politique des rapports sociaux* dans la problématique habituelle des pouvoirs patronal et syndical, puis de *l'approche fonctionnaliste*, (qu'on appelle ailleurs le "management participatif"). Il tente de concilier les deux approches dans un compromis qui *"doit dépasser les contradictions, intégrer les bruits, emprunter des chemins que l'on ne connaît pas à l'avance"...*

Il conclut sur une description pessimiste de la Compétition mondiale et de l'affrontement culturel entre l'Orient et l'Occident en opposant *le doute occidental à la réussite japonaise*. Doute du Dirigeant occidental, double jeu du jeune cadre qui fait semblant d'être motivé dans son entreprise mais *ne recherche que la carte de visite prestigieuse. Le management est à la fois pour l'individualisme, modèle américain, et pour la communauté*. Toutes les certitudes que nous tenions de notre ethnocentrisme séculaire sont remises en cause. Nous nous raccrochons à des concepts mécanistes, le *just in time*, le *KANBAN* parce qu'ils semblent faire le succès de l'industrie japonaise, en oubliant ces usines vieillottes qui, inexplicablement, sont plus productives, moins dangereuses que nos usines ultra-modernes.

L'auteur s'essaie, tant bien que mal, à déchiffrer cette *énigme japonaise*. Selon lui, la réussite japonaise trouve ses racines dans une culture qui, depuis Confucius, n'a pas fondamentalement évolué mais qui s'avère pourtant mieux adaptée au monde moderne. Elle a su s'ouvrir à l'influence civilisatrice des premiers jésuites portugais apportant leurs canons, mais elle s'est refermée rapidement quand elle a vu le colonialisme,

l'inquisition, l'esclavage. L'ouvrage fourmille de faits montrant la grande sagesse du peuple Japonais et de ses dirigeants au cours des siècles, sa curiosité intelligente, son sens critique, sa faculté à s'approprier les apports religieux, scientifiques et techniques qui lui conviennent sans changer ses modes de pensées, son comportement. Manifestement, l'auteur après trois voyages au Japon garde une stupéfaction admirative devant les Japonais. *Le physicien américain Fritjof CAPRA a établi, nous dit-il, la parenté frappante entre le cadre de la "nouvelle physique" issue de la physique des quanta, et l'enseignement des mystiques orientales, le KI, YIN et la YANG...*

L'ouvrage se termine de façon un peu rapide sur un hymne aux "ressources humaines", ressources de l'Europe et de l'entreprise européenne.

C'est un livre exigeant, nous avait prévenu l'auteur. Nous ajouterons : un livre qui part dans tous les sens, très haut, très loin ... comme un feu d'artifices.

Jean-Louis FOUCART

