

Repenser l'entreprise d'aujourd'hui

■ Face à un univers plus complexe, le management doit faire preuve d'imagination.

A améliorer le fonctionnement d'une organisation comme l'entreprise, passe par une meilleure façon de poser les problèmes. Il faut libérer la créativité nécessaire pour faire face à un univers plus complexe, et faciliter la gestion de ce qu'on ne connaît pas. « Il existe un décalage entre un ensemble de concepts, de valeurs et de croyances qui ont forgé nos esprits, nos références, et le monde réel d'aujourd'hui », explique dans un ouvrage André Angotti, consultant en management, chargé d'enseignement à l'Ecole ventrale de Paris (*). Ce dernier met en exergue les limites de l'univers cartésien – à l'empreinte forte – dans l'entreprise pour saisir le monde actuel en pleine mutation. « Aujourd'hui, notre approche cartésienne permet de justifier notre inaction et permet à trop de consultants une utilisation des relations

de cause à effet pour bâtir des solutions qui ne sont pas adaptées aux besoins. Il faut se pencher sur les paradigmes, et trouver une nouvelle voie », explique-t-il.

Mais il n'est pas question de plaquer de nouvelles méthodes sur l'ancien univers, et considérer que le fait d'ajouter une solution – aussi performante soit-elle – permettra de passer d'un paradigme à l'autre. Il s'agit d'admettre par exemple que toute innovation ne peut être collée à une organisation. Et donc repenser l'organisation en fonction de ce progrès. Or, les organisations analysent rarement à long terme leur propre évolution.

Optimiser l'organisation. « Dans le modèle des entreprises allemandes, kantien, quand tout va bien, on cherche ce qui pourrait se gripper : une solution précède un problème. Dans les entreprises françaises quand on a résolu un problème, on est content : une solution suit un problème », poursuit André Angotti, qui flirte volontairement avec la caricature. Il se sert de l'exemple allemand à titre de révélateur, afin

d'être capable d'appréhender de nouveaux discours.

Dans cette optique, il faut avancer en optimisant l'organisation, le savoir-faire de l'entreprise, la gestion de la personne et la répartition des rôles dans un groupe pour être plus efficace. Pour gérer ce qu'on ne connaît pas, pour que les idées nouvelles trouvent leur place, il ne faut pas craindre que l'entreprise soit en mouvement perpétuel. On retrouve cette réflexion au niveau de la gestion d'équipe : « L'individu est aussi en mouvement, or, les équipes sont gérées et constituées comme si on avait à faire à une photo figée, il faut gérer le changement, les départs et les entrées, redistribuer les rôles », poursuit André Angotti. Il faudrait que les directions s'investissent davantage. Pour qu'un système évolue, peut-être faut-il aussi enfreindre la règle, suggère André Angotti, par opposition au laisser-faire, et « remettre en cause les dysfonctionnements identifiés et les incohérences de règles ».

E. L.

(*) *Aborder facilement la complexité*, Editions Organisation..

IL N'EST PAS
QUESTION
DE PLAQUER
DE NOUVELLES
MÉTHODES
SUR L'ANCIEN
UNIVERS.