

**NOUVEAU**

# CONTEXTE de TRAVAIL

## MODE DE GESTION

This Harvard Business Review article was originally published in English under the title “What’s So New About the New Economy ?” by Alan M. Webber (January-February 1993), Copyright© 1992 by the President and Fellows of Harvard College. French translation Copyright© 1993 the President and Fellows of Harvard College.

### Traduction / adaptation française

de larges extraits de l'article d'Alan M. Webber intitulé “What’s So New About the New Economy ?” paru dans le “Harvard Business Review” de janvier-février 1993. Rendue possible grâce à un partenariat **Must /**

**Bell Canada** dans le cadre d'un programme de formation appelé **LEADER**.



## SOMMAIRE

Résumé de l'article d'Alan M. Webber.....	1
Avant-propos (de l'auteur) .....	1
Banalisation de la technologie = Annulation de ses avantages concurrentiels .....	2
Le personnel : source de connaissances .....	4
Conversation = travail .....	5
Confiance mutuelle : difficile à réaliser.....	8
Bibliographie .....	12
Lexique .....	12

L'article d'Alan M. Webber constitue en fait une synthèse commentée du contenu des livres et documents cités en bibliographie. En voici un bref résumé.

Les avantages concurrentiels découlant de la nouvelle technologie s'annulent au fur et à mesure que son application se banalise ; le seul avantage restant : un personnel de qualité. De plus, les progrès réalisés dans les domaines de l'information et de la communication se sont répercutés sur le contexte de travail\* dans les entreprises. Nous en sommes rendus à l'ère de la libre circulation des idées et des connaissances, et le principal véhicule de transmission de ce savoir est la conversation, qu'il s'agisse d'entretiens avec les fournisseurs, d'appels téléphoniques ou de simples échanges amicaux ou d'affaires avec les clients ou les collègues de travail. La tâche principale du gestionnaire d'aujourd'hui consiste donc à créer un environnement de travail et un climat de confiance propices à de tels échanges de savoir. Ces nouveaux modes\* et ces nouvelles pratiques de gestion font appel aux valeurs humaines liées à l'authenticité\*, à l'intégrité\* et aux attitudes personnelles, lesquelles ne peuvent s'exprimer que dans un climat de confiance mutuelle.

Même si cette nouvelle approche de la gestion le rend plus vulnérable et peut provoquer des situations conflictuelles, le gestionnaire doit maintenant “faire parler plutôt que faire taire son personnel”.

Tout un défi à relever !

\* Vous trouverez chaque mot suivi d'un astérisque dans le lexique qui paraît à la suite du texte.

Les observateurs de l'évolution de l'activité économique nous prédisent depuis au moins dix ans l'arrivée d'un nouveau contexte de travail dans les entreprises. Au dire d'un grand nombre de gestionnaires, ce serait là chose déjà faite.

La General Motors, par exemple, fortement secouée par les remous de la concurrence internationale, a remplacé la quasi-totalité de son équipe de haute direction. Il en est de même chez IBM qui, devenue vulnérable en raison de la rapidité des changements technologiques et l'arrivée sur le marché de sociétés plus petites et conséquemment plus flexibles, est en voie de restructuration. Sears, qui a subi les contrecoups de la fragmentation\* du marché et de la concurrence acharnée de compétiteurs conscients de l'importance de maintenir aux plus bas leurs coûts d'exploitation, s'efforce de retrouver, dans un nouvel environnement d'affaires, ses premiers succès dans la vente au détail. Partout les gestionnaires essaient désespérément de s'adapter à une situation qui ne leur est pas familière et à une concurrence de plus en plus contraignante.

Les moyens mis en œuvre pour corriger la situation sont les mêmes dans toutes les entreprises : gestion de la “qualité totale”, amélioration continue, réduction de personnel, appel à des consultants externes, réorganisation du processus opérationnel et autres mesures de même nature.

Toutefois, on peut comprendre que les gestionnaires ne soient pas pleinement satisfaits de cet ensemble de mesures de redressement. Par exemple, une entreprise peut établir un processus de changement sans s'attaquer au fond du

problème, ou encore les gestionnaires peuvent mettre en place de nouveaux programmes sans en comprendre la raison fondamentale ou sans connaître le contexte ou l'objectif global de l'exercice.

En réalité, même si de nombreuses réponses leur ont été données, les gestionnaires s'interrogent encore sur leur rôle dans ce monde de concurrence commerciale effrénée ou, plus simplement, sur ce que signifie pour eux ce nouveau contexte de travail. Répondre à ce questionnement, c'est aller au cœur du problème, décoder la logique de cette nouvelle situation, définir les nouvelles pratiques de travail du gestionnaire et enfin, comprendre que pour bien gérer dans ce nouveau cadre de travail, il faut non seulement changer les programmes mais également les façons de penser.

Les livres et documents cités en bibliographie et qui font l'objet de cet article, ont été écrits par des spécialistes et des cadres supérieurs d'entreprises reconnus ; ils constituent à ce jour l'essai le plus exhaustif visant à préciser la logique de gestion qui serait la mieux adaptée à ce nouveau contexte de travail. L'idée de base de ces ouvrages est que la conduite des affaires et les pratiques de gestion et de concurrence en vigueur font l'objet d'un changement **qualitatif**. Certaines explications de la raison d'être de ce changement sont bien connues : passage de la production en grande série à une production plus souple, d'une mise en marché généralisée à une mise en marché plus sélective ou pointue, finalement d'une organisation centralisée à une structure organisationnelle plus déconcentrée. Mais de telles raisons n'expliquent pas entièrement l'importance du changement et ses répercussions considérables sur le travail des gestionnaires.

L'adaptation à ce nouveau contexte de travail sera longue et difficile. Ce qui n'était au premier abord qu'une question de nouvelle technologie nous

amène inévitablement à une question de climat de confiance. Le couple technologie-climat de confiance peut sembler paradoxal\* (matériel-immatériel), mais il qualifie bien ce nouveau contexte de travail, lui-même basé sur un paradoxe\*, comme on le verra plus loin.

La logique qui sous-tend cette ligne de pensée ou ce raisonnement est la suivante : en raison de la révolution technologique dans le domaine de l'information et de la communication, c'est le savoir qui est la nouvelle ressource concurrentielle. Or le **savoir**, qui est acquis et qui circule grâce aux moyens technologiques, est une faculté humaine présente chez les employés et, par ricochet, dans l'organisation qui les emploie. En conséquence, dans ce nouveau contexte, la tâche du gestionnaire est de créer un environnement qui permet aux membres de son équipe d'apprendre de leurs propres expériences et de celles de leurs collègues, ainsi que de leurs entretiens avec les clients, les fournisseurs et leurs associés d'affaires.

La logique qui sous-tend cette ligne de pensée ou ce raisonnement est la suivante : en raison de la révolution technologique dans le domaine de l'information et de la communication, c'est le savoir qui est la nouvelle ressource concurrentielle. Or le **savoir**, qui est acquis et qui circule grâce aux moyens technologiques, est une faculté humaine présente chez les employés et, par ricochet, dans l'organisation qui les emploie. En conséquence, dans ce nouveau contexte, la tâche du gestionnaire est de créer un environnement qui permet aux membres de son équipe d'apprendre de leurs propres expériences et de celles de leurs collègues, ainsi que de leurs entretiens avec les clients, les fournisseurs et leurs associés d'affaires.

Le principal outil de gestion qui favorise cette amélioration et cette transmission des connaissances, et donc du savoir, est la conversation. Mais converser c'est un peu se dévoiler,

c'est afficher sa vraie personnalité. Si la nouvelle tâche du gestionnaire consiste à créer un climat de confiance, à faire disparaître la crainte de parler et à faciliter les conversations au gestionnaire d'aujourd'hui sont l'authenticité, l'intégrité et, bien sûr, une personnalité, une individualité et des attitudes personnelles adaptées aux fonctions de la gestion.

Il est bien évident que la présence de ce nouveau contexte relègue aux oubliettes les anciennes théories régissant les pratiques de gestion et de travail et qu'il met à l'avant-scène certaines valeurs humaines fondamentales. L'ultime paradoxe de ce contexte de travail " nouveau " serait-il qu'il fait appel, pour s'y adapter, à des vérités et des valeurs humaines " vieilles comme le monde " ?

## **BANALISATION\*** **DE LA TECHNOLOGIE** **=** **ANNULATION** **DE SES AVANTAGES** **CONCURRENTIELS**

L'anecdote suivante, racontée par Walter Wriston, ancien président du Conseil d'administration de la Citicorp, dans son ouvrage intitulé " The Twilight of Sovereignty ", nous donne un aperçu de la différence qui existe entre l'ancien et le nouveau contexte de travail. Il rapporte que durant les années 50 et 60, la communication entre le bureau chef de la compagnie à New York et son bureau d'affaires situé au Brésil relevait beaucoup plus du domaine de l'aventure que de celui d'une simple activité de travail. Il y avait si peu de lignes téléphoniques internationales disponibles qu'il fallait souvent attendre plusieurs jours avant

d'en obtenir une. Aussi, une fois la communication établie, la personne de la Citibank restait en ligne, tout en lisant les journaux ou en s'occupant à autre chose, jusqu'à ce qu'un membre du personnel ait vraiment à traiter une affaire. Au Brésil, on crée même un nouveau poste de travail nommé " Compositeur de numéros téléphoniques ". Ainsi, de nombreux jeunes employés brésiliens ne firent que composer des numéros de téléphone à longueur de jour.

Bien entendu, c'est là une époque révolue qui a vu passer une génération de gestionnaires, tel Walter Wriston. Depuis lors, la technologie de l'information et des télécommunications a non seulement forcé les compagnies à traiter leurs affaires de façon différente, mais elle a aussi influencé fortement le choix du genre d'affaires qui convenait le mieux à l'entreprise. Cette technologie a créé une nouvelle activité économique, celle de l'information, qui a brisé le carcan imposé jusqu'à maintenant par les limites traditionnelles liées au temps et à l'espace.

L'activité économique de l'information est dépendante des réseaux informatiques et téléphoniques, et elle est engagée dans ce que Wriston appelle " la conversation globale ". Il évalue à plus de 100 millions le nombre d'appels téléphoniques faits quotidiennement à travers le monde, et à environ 300 millions le nombre de lignes d'accès utilisées. Et l'on s'attend à ce que le volume d'appels triplera d'ici l'an 2000. Selon Wriston, tous les points du globe sont maintenant reliés et représentent un seul marché électronique fonctionnant à la vitesse de la lumière. Personne ne peut s'y soustraire. Ceux qui sont " branchés " sur le réseau et participent à cette conversation globale y gagnent beaucoup. Les " non-branchés ", que ce soit en raison d'idéologie politique, de choix personnel, de pauvreté ou d'autres raisons, risquent une faillite économique totale, et cela vaut aussi bien pour les pays que pour les entreprises.

La technologie de l'information a non seulement permis au monde de s'affranchir des contraintes liées au temps et à l'espace, mais elle a aussi, ce qui est encore plus important, obligé notre société à revoir ses notions traditionnelles touchant les affaires et l'économie. L'information, c'est le nouveau facteur économique qui, une fois intégré aux produits, compagnies et sociétés commerciales, industrielles ou autres, provoque des changements radicaux.

James Brian Quinn donne plusieurs exemples de tels changements dans son livre intitulé " Intelligent Enterprises ". Il cite, entre autres, les compagnies Boeing, Xerox, Apple et Motorola qui font appel aux suggestions des clients pour améliorer la conception de nouveaux produits et qui ont intégré certains services de suivi et d'entretien à leurs services de recherche et de développement des produits. Des appareils tels les ascenseurs, les ordinateurs et les photocopieurs sont dotés de dispositifs de détection anticipée de pannes éventuelles, qui fonctionnent grâce à la puissance de traitement de l'information de " puces intelligentes ". Ainsi, ces compagnies, autrefois uniquement fournisseurs d'équipement, s'occupent maintenant du service après-vente. La recherche de la " qualité totale " est tellement intense que même les compagnies de fabrication les plus traditionnelles appliquent elles aussi le modèle " client-fournisseur " à l'interne.

Le résultat de ce processus de transformation par la technologie est vraiment paradoxal. Les avantages concurrentiels découlant de la nouvelle technologie s'annulent au fur et à mesure que son application banalise. Le raisonnement est le suivant : plus il y a d'entreprises qui utilisent les nouvelles technologies de l'information, plus il est pratiquement impossible pour une d'entre elles d'en maîtriser seule l'application, et, de là, aucune n'est vraiment avantagée. On voit donc que le

seul avantage qui reste est celui d'un personnel qualifié, travaillant dans un milieu où les idées, les connaissances et le savoir circulent librement, et dont la compétence, les aptitudes et l'engagement ou le sentiment d'appartenance permettront la réussite des opérations de l'entreprise.

Wriston, qui a fait l'éloge de la révolution technologique dans les entreprises, apprécie bien ce paradoxe. Il fait remarquer que le capital intellectuel se rend là où on l'invite vraiment et il n'y demeure que s'il est bien traité : on ne peut pas le forcer à venir et à rester, on ne peut que l'attirer. Au bout du compte, l'avantage économique de l'avenir ne se situe pas dans la nouvelle technologie, qu'il s'agisse de puces électroniques, de microprocesseurs et de télécommunications à l'échelle mondiale, mais bien dans l'esprit, l'intelligence, le cerveau humain ; dans l'immatériel et non plus dans le matériel.

## Réflexion ✓ Action

*Faire appel aux suggestions des clients pour améliorer le service*



Attitude plus " ouverte " avec les clients, plus grande disponibilité pour les rencontrer

*Recherche de la qualité totale*



Revoir toutes les étapes de la fourniture du service pour déceler tout " maillon faible " dans la chaîne

*Le seul avantage qui reste : le personnel qualifié*



" Découvrir " ce personnel qualifié, le perfectionner encore plus, l'utiliser au maximum de son efficacité et le motiver pour le garder

# LE PERSONNEL : SOURCE DES CONNAISSANCES

En 1946, Peter Drucker a publié “ Concept of the Corporation ”, la première étude traitant de la théorie et des pratiques de gestion de la General Motors. Dans son plus récent livre, “ Post-Capitalist Society ”, il raconte une anecdote qui est digne de figurer à côté de celle racontée par Wriston. Il nous apprend qu’au cours de ses recherches préalables à la rédaction de son premier ouvrage, le service des relations publiques de General Motors a fait des pieds et des mains pour qu’il n’apprenne pas le fait embarrassant que “ plusieurs membres de la haute direction de la compagnie avaient fait des études supérieures ”. À ce moment-là, on se devait d’avoir commencé comme machiniste, pour ensuite monter graduellement les échelons de la hiérarchie.

“ Post-Capitalist Society ” étudie les répercussions sur le contexte de travail et les pratiques de gestion, d’un monde d’entreprises où tout le personnel a poursuivi des études avancées et a des connaissances très spécialisées. Drucker soutient que le savoir n’est pas simplement un autre facteur de production qu’il faut ajouter aux facteurs traditionnels “ travail - propriété foncière - capital ”, mais bien “ la seule et unique ressource importante aujourd’hui ”. C’est pourquoi les gestionnaires doivent repenser leurs pratiques fondamentales de gestion et les adapter en conséquence.

Drucker précise que dans un contexte de travail où le savoir est primordial, l’employé, qui baigne dans un milieu où les idées et les connaissances circulent librement, constitue un atout de première valeur. Son ouvrage définit le savoir comme étant le principal avantage concurrentiel dans ce nouveau contexte de travail, et il décrit les nou-

velles pratiques de gestion qui doivent être mises de l’avant. L’auteur écrit : “ Une organisation est toujours en concurrence avec les autres relativement à sa principale ressource de fonctionnement : un personnel dévoué, qualifié et capable d’acquérir de nouvelles connaissances ”. En conséquence, les rapports traditionnels gestionnaires-employés ne seront plus jamais les mêmes.

Selon Drucker, il existe une tension fondamentale entre des employés qui travaillent dans un milieu où les connaissances circulent librement et l’entreprise qui les emploie. Ceux-ci savent fort bien que ce sont eux qui, grâce à leurs connaissances, détiennent le principal moyen de production, et non pas l’entreprise. Ils savent aussi qu’ils peuvent bien souvent aller en faire profiter un autre employeur au moment de leur choix.

C’est donc à l’entreprise de faire valoir à de tels employés qu’il y va de leur intérêt de venir travailler pour elle. La tâche des gestionnaires est donc d’attirer les meilleures personnes, de les reconnaître comme telles et de les garder à l’emploi de l’entreprise ; de les motiver et de les récompenser ; de les former, de les instruire, d’améliorer leurs connaissances et de développer leurs aptitudes ; et enfin, ce qui est le plus contraire à ce qui se faisait autrefois, de les servir et de les contenter.

Les entreprises doivent aussi investir dans les outils d’information nécessaires pour appuyer ces employés et les rendre plus productifs. Ces investissements sont généralement supérieurs à ceux qui sont nécessaires à l’achat de l’équipement immobilier permettant d’améliorer la productivité dans un contexte traditionnel d’activités économiques. Et encore, à moins que ce personnel n’applique vraiment ses connaissances à l’exécution de ses tâches, ces investissements sont pure perte. Un gestionnaire ne peut pas contraindre un employé à être productif. Drucker le dit

bien : “ On ne peut pas superviser un employé dont les idées, les connaissances et le savoir sont le principal atout de l’entreprise ”.

Toutefois, même ce genre d’employés doit faire partie d’une entreprise pour faire son travail, contrairement à ces gens de profession libérale qui sont autonomes et indépendants. En fait, l’entreprise leur fournit un cadre pour appliquer leurs connaissances, rencontrer d’autres employés et, par le dialogue, raffiner et améliorer leurs idées, et agrandir leur champ de compétence.

Le gestionnaire qui veut bien gérer cette tension entre ses employés et l’entreprise doit tout d’abord accepter que, dans un tel contexte de travail, ce sont les employés qui sont responsables de leur propre productivité, qu’ils connaissent mieux leur travail que quiconque, et enfin, que leurs décisions sont parties constituantes de la stratégie de l’entreprise et affectent directement la performance de celle-ci.

Le gestionnaire doit aussi établir un partenariat avec ses employés, dont l’objectif sera la maximisation de leur rendement... En réalité, il s’agit pour les gestionnaires d’exécuter un changement d’orientation de 180 degrés dans leur optique de gestion : au lieu de se dire que l’environnement de travail est là et que leur travail consiste à s’organiser pour que les employés s’y adaptent, ils doivent considérer les besoins des employés comme un élément primordial et adapter sans cesse l’environnement de travail en vue d’éliminer toute distraction qui pourrait réduire leur efficacité.

En se reportant à des exemples de travail d’infirmières, de vendeurs et d’ingénieurs, Drucker prétend que lorsqu’on laisse de tels employés faire le travail pour lequel ils ont été formés, et qu’on ne leur impose pas de tâches bureaucratiques traditionnelles telles que rédiger des notes, remplir des formulaires ou participer à des réunions,

leur productivité connaît une hausse spectaculaire. Il en va de même pour leur taux de satisfaction et leur engagement envers l'entreprise qui les emploie.

Drucker écrit qu'il est important de demander à un employé de cette catégorie si telle partie de son travail est nécessaire au bon accomplissement de sa tâche principale et si elle contribue à hausser sa performance ou à mieux faire son travail. En cas de réponse négative, il faut laisser tomber cette partie du travail ou en faire une toute nouvelle tâche car elle constitue pour cet employé un élément de démotivation.

Bien entendu, le gestionnaire se garde et s'occupe d'autres tâches très importantes : fixation d'objectifs élevés pour l'entreprise, établissement précis des connaissances de l'entreprise et application de ces connaissances à l'atteinte des objectifs visés et, sans doute de première importance, détection de toutes les occasions de changement car " connaissances et changements rapides vont de pair et ce qui est vrai aujourd'hui peut être complètement faux demain ".

La concertation ou la collaboration gestionnaire-employé ne sera efficace que si tous les participants sont de bons communicateurs. Seule une bonne communication peut transformer un groupe d'individus en une équipe forte où règnent l'entraide et l'esprit de corps. C'est la communication qui rapproche les gens, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. La technologie de l'information facilite grandement la communication entre les services, les différents niveaux et secteurs de travail, les clients et les fournisseurs. Il faut toutefois que des gens prennent la responsabilité d'utiliser au maximum cette nouvelle technologie à des fins de meilleure communication. Drucker ajoute que chaque membre de l'équipe doit établir et faire connaître aux autres ses objectifs, ses priorités et l'aide qu'il entend leur apporter, que le niveau de

classement de leur poste soit inférieur, égal ou supérieur au sien.

Autrement dit, dans ce nouveau contexte de travail, la création d'un milieu favorable à l'échange de connaissances d'idées par la conversation est un MUST.

### Réflexion ✓ Action

*Le savoir est le principal avantage concurrentiel dans ce nouveau contexte de travail*

- ✓ Mettre en œuvre de nouvelles pratiques de gestion visant à faire circuler le savoir

*Dans ce nouveau contexte de travail, les employés sont responsables de leur propre productivité et connaissent mieux leur travail que quiconque*

- ✓ Accepter ce fait et adopter l'attitude et le comportement appropriés

*Prendre les besoins des employés comme point de départ des changements et adapter le milieu de travail en vue de favoriser l'efficacité*

- ✓ Dans la mesure du possible, adapter le milieu de travail aux employés, et non l'inverse

*La concertation gestionnaire-employés ne sera efficace que si tous les participants sont de bons communicateurs*

- ✓ Développer soi-même et chez les employés cette aptitude à communiquer (ouverture d'esprit, franchise, sincérité, etc.)

## CONVERSATIONS = TRAVAIL

Autrefois, le chef de service qui vous voyait au téléphone ou en train de discuter près du photocopieur vous disait : " Arrête de parler et travaille ! " Aujourd'hui, si vous n'êtes pas au téléphone ou en train de converser avec des collègues ou des clients, il se pourrait que votre superviseur vous dise : " Au travail et commence à parler ! " Dans ce nouveau contexte de travail, " travailler, c'est surtout parler ".

Grâce à la conversation, les employés se rendent compte de ce qu'ils savent, partagent ce savoir avec leurs collègues et enrichissent ainsi le fonds commun des connaissances de l'entreprise. La panoplie d'équipement technique moderne de communication et d'information, notamment les ordinateurs, les télécopieurs et le courrier électronique, favorise beaucoup de tels échanges. Bien entendu, l'efficacité de ce concept dépend de la qualité des conversations.

Pour savoir exactement comment se fait le travail dans une entreprise donnée, il faut regarder non pas le schéma organisationnel mais étudier plutôt le graphique du cheminement des conversations à l'intérieur de l'entreprise.

Les rapports créés par les conversations entre les employés qui travaillent dans un milieu favorable aux échanges de connaissances, caractérisent une entreprise. Ce sont les conversations, et non le rang, le titre ou le pouvoir, qui déterminent, tant au sens propre que figuré, qui est dans le circuit et qui ne l'est pas.

Ce qui est vrai dans le milieu de travail l'est également à l'extérieur de l'entreprise. C'est en conversant avec les clients que les employés créent des rapports plus étroits. Dans une économie où le choix des clients s'élargit de plus en plus, ce sont de tels rapports et les affiliations qui en découlent qui sont la source même de cette nouvelle valeur.

La conversation permet d'apprendre ce qui compte vraiment pour les clients, ce qu'ils pensent réellement des produits et services de l'entreprise et enfin, comment en général ils voient leurs relations d'affaires avec l'entreprise.

Enfin, la conversation à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise est le principal moyen de changement et de renouvellement continu de la personnalité de l'entreprise, de son patrimoine, de sa culture. Un des nombreux paradoxes liés à ce nouveau contexte de travail tient au fait que les conversations, qui étaient auparavant considérées comme une perte de temps, sont maintenant reconnues comme la pierre angulaire de la capacité de faire face plus efficacement à la concurrence. Elles permettent en effet de détecter plus rapidement que les concurrents les changements subtils dans le goût des clients, et de transmettre cette nouvelle donnée dans l'ensemble de l'entreprise. Ainsi, grâce à cette vitesse de réaction, l'entreprise se trouve en bien meilleure position que ses concurrentes.

Le plus récent " grand ouvrage " de Tom Peters, " Liberation Management ", production de 800 pages, typique de cet auteur, décrit parfaitement le rôle primordial de la conversation dans le nouveau contexte de travail. Ce livre déborde d'exemples excessifs, décrits avec un enthousiasme qui ne se dément jamais, bien que tempéré parfois par le choix des exemples et ses commentaires désarmants sur ses propres observations. Il décrit de façon particulièrement vivante les différents résultats que la conversation permet d'obtenir relativement à l'esprit de stimulation et d'entrain qui doit caractériser les gestionnaires et les entreprises d'aujourd'hui.

On peut prendre comme exemple le portrait qu'il fait de la McKinsey Company, la société de consultants en gestion la plus importante au monde selon certains (et ex-employeur de

Peters), où les réseaux de conversations de l'entreprise ont tellement élargi sa base de connaissances, que conversation et organisation ne sont plus qu'une seule et même chose.

Le principal défi de la McKinsey est de mettre sur pied une organisation qui peut facilement et rapidement faire appel aux connaissances et au savoir du groupe de consultants de l'entreprise, puis de mettre ces connaissances au service des clients. Peters nous fait connaître ensuite un gestionnaire clé dans l'action menée pour atteindre cet objectif, Brook Manville, " Directeur de la gestion du savoir ". Le titre de son poste pourrait aussi bien être " Directeur des conversations " ou même " Animateur de talk-show interne ". Manville a innové en établissant une série de banques de données électroniques et de réseaux de communication qui, associés à des mesures incitatives visant l'utilisation maximale de ces systèmes, font que chez McKinsey " la conversation est la reine de l'entreprise ".

Par exemple, il existe un " Système d'information sur les pratiques de travail de l'entreprise " que Manville décrit comme étant une " banque d'idées rapidement accessibles ", et qui renferme des données sur les nouvelles connaissances acquises par les responsables de projets, en cours de travail portant sur la solution de problèmes particuliers. On trouve également un " Système de développement des pratiques de travail ", qui est en fait une banque de données de documents de base alimentée par chacun des 31 services de l'entreprise.

Le troisième système décrit par Peters est le " Système de réponse rapide " qui permet aux consultants d'un même domaine d'activités, qui sont fort occupés et qui aimeraient consulter un " superspécialiste " pour régler un problème précis, de converser à ce propos avec un " Consultant sur appel " responsable de l'exploitation de ce système. Celui-ci, un consultant d'expé-

rience, reconnu comme tel dans l'entreprise, accepte pour une durée de plusieurs semaines par année, d'être entièrement disponible pour répondre aux questions et converser avec tout membre du personnel de consultants qui cherche une solution à un problème donné ou un conseil relativement à une affaire en cours, tout comme le médecin de service dans un établissement de santé.

McKinsey profite au maximum des avantages liés à ces " réseaux de conversation ", qui constituent un complément efficace à la structure organisationnelle de base et qui, en réalité, transforment l'entreprise en une organisation de transmission interactive des connaissances.

L'expérience de McKinsey & Company peut sembler un cas exceptionnel qui se prête un peu trop bien à ce genre d'innovation. Aussi, Peters donne un deuxième exemple, celui plus concret d'Home Depot, une entreprise qui fait un chiffre d'affaires de 5 milliards de dollars et qui vend des articles de quincaillerie pour les projets de rénovation de maisons par leurs propriétaires. Même s'il entepose du matériel " dur " (articles de plomberie), Home Depot est en affaires dans l'immatériel, le " mou " (connaissances, idées, relations). Dans ce cas-ci, c'est la conversation qui est le principal moyen de vente.

Pour faire ressortir son argument, Peters amène son lecteur dans un magasin d'Home Depot à Sunnyvale en Californie. Il est 7 h 15 du matin et certaines conversations sont déjà en cours : le chef du service de pépinière donne des renseignements sur les besoins nutritifs des plantes à un groupe de 26 employés de l'entreprise. L'objectif de tels cours, y compris ceux transmis à d'autres groupes d'employés sur le réseau de télédiffusion par satellite qui appartient à Home Depot, est de permettre à chacun des employés de tenir une conversation amicale et polie avec les clients, et de donner des

réponses précises à leurs questions, comme ils s’y attendent. Il peut s’agir d’un échange au cours duquel l’employé fournit des renseignements utiles, ou tout simplement une conversation amicale. Les cours donnés par l’entreprise fournissent aux employés les connaissances nécessaires pour non seulement fournir les bons renseignements mais aussi pour qu’ils sachent comment s’y prendre pour engager la conversation avec les clients.

De plus, Home Depot fait un effort spécial pour créer des occasions d’échanges avec les clients. La partie technique des cours donnés aux employés est reprise pour les clients sous forme de cliniques qui ont lieu dans les magasins de l’entreprise et qui portent, par exemple, sur les méthodes d’installation de carreaux de céramique ou sur la réparation d’un lanterneau défectueux. Toutefois, ce n’est pas tant le sujet qui compte ici que le message véhiculé par ces rencontres et ces conversations. Home Depot est un endroit où les clients peuvent avoir une conversation utile avec un spécialiste du sujet, lequel fournit des réponses de façon amicale et explique simplement les “ trucs du métier ”, ce qui diminue grandement le facteur de crainte associé aux travaux d’amélioration ou de rénovation exécutés par un propriétaire.

Si le nouveau contexte de travail dans l’entreprise est axé sur la conversation, quel est dans ce cas la fonction du gestionnaire ? Tout simplement de **créer un environnement permettant aux employés de tenir des conversations utiles et efficaces plutôt qu’inutiles ou nuisibles**. On dira que cela va de soi, mais il n’en demeure pas moins que les répercussions sur le travail du gestionnaire sont doubles et inattendues.

La première relève du domaine de l’expérience personnelle. Dans un environnement d’affaires concurrentiel, dont le changement continu est la principale

caractéristique et dont la clé de la réussite d’une entreprise repose sur la faculté d’apprendre et d’élargir ses connaissances, le gestionnaire doit aider les employés à concrétiser leurs expériences, à en comprendre la vraie signification et à en intégrer les leçons.

C’est là un défi que certains gestionnaires comprennent bien. Dans un essai intitulé “ The New Paradigm of business ”, une anthologie\* traitant du nouveau contexte de travail, Robert D. Haas, président directeur général chez Levi Strauss, décrit ainsi ce nouvel environnement: “ ce ne sont pas les produits fabriqués ou l’équipement utilisé qui vont différencier l’entreprise de l’avenir de celle d’aujourd’hui, mais bien les gens qui travailleront, comment ils exécuteront leur travail et ce que représentera ce travail pour eux. ” Haas continue en précisant qu’un tel environnement exige des gestionnaires qu’ils consacrent autant de temps à écouter qu’à parler ; c’est seulement par un dialogue constant, ou une communication vraiment bilatérale, qu’une entreprise peut établir une vision commune, un sens d’orientation et une compréhension des valeurs, principes et lignes de conduite, sans lesquels la prise de décision individuelle est faussée au départ.

En parlant de “ valeurs ” Haas nous ramène à la deuxième répercussion inattendue du nouveau contexte de travail, laquelle relève elle aussi du domaine des sentiments et des émotions. La connaissance et la compréhension des choses sont inséparables des sentiments et des émotions, tout comme les idées. Comme il n’y a rien de plus personnel qu’une bonne conversation, les gestionnaires doivent savoir créer un environnement et une ambiance qui permettent une conversation au cours de laquelle les personnes concernées se sentiront assez à l’aise pour exprimer librement ce qu’elles pensent ou ce qui les tracassent, ou pour demander de l’aide au besoin.

Ici encore, c’est Peters qui est le meilleur auteur pour donner un exemple concret de cette forme de gestion par la conversation. L’anecdote qu’il raconte au sujet de Mike Walsh, l’actuel président directeur général de Texaco, illustre bien ce fait. Lorsqu’il était PDG de Union Pacific Railroad, Walsh a dû relever le défi de transformer cette entreprise hautement bureaucratifiée\* et hiérarchisée\* en une entreprise de premier ordre de fonctionnement. À cette fin, Walsh a consacré ses premiers mois en poste à tenir une centaine “ d’assemblées municipales publiques ” pour rencontrer ses quelques 10 000 employés. Pour donner suite aux discussions qui ont eu lieu au cours de ces réunions, Walsh a demandé à son équipe de gestion de concevoir une façon d’aborder la gestion qui serait entièrement novatrice, et qui permettrait d’établir un tout nouveau plan d’exploitation de l’entreprise pour ainsi créer une toute nouvelle compagnie ferroviaire.

En poste depuis environ quatre mois, Walsh a appris qu’il se passait un événement qui pouvait mettre en péril la réussite du nouveau genre d’organisation qu’il essayait de mettre en place. Dans un chantier de la Louisiane, les gestionnaires locaux avaient convoqué les employés à une réunion portant sur la sécurité. Une fois sur les lieux, on leur avait dit de se coucher par terre et on les avait fouillés pour voir s’ils cachaient des stupéfiants.

Mis au courant de l’affaire, Walsh se rendit en Louisiane, accompagné de ses chefs des services d’exploitation et de génie. Il s’excusa publiquement pour la fouille et profita de l’occasion pour tenir une réunion délibérante du genre “ assemblée publique ”. Certains employés profitèrent de la tenue de cette réunion pour ce plaindre d’un problème de sécurité dans les wagons-couchettes où ils vivent. Lorsque les gestionnaires locaux tentèrent une “manœuvre de diversion” en donnant des renseignements détaillés sur le coût

de l'entretien de ces wagons, Walsh les interrompit et suggéra d'aller tout simplement visiter les wagons. Certains employés firent remarquer qu'il pleuvait abondamment mais Walsh leur fit observer que " les gestionnaires n'étaient pas faits en chocolat ". La visite terminée, il décida que les wagons-couchettes étaient réellement non sécuritaires et il ordonna que les mesures qui s'imposent soient prises pour régler la situation.

Si on étudie le cas en se référant au contexte de travail d'autrefois, on pourrait dire que le comportement de Walsh permettrait d'améliorer les relations patronales-ouvrières, mais que régler un tel cas n'est pas une des fonctions principales du PDG d'une compagnie ferroviaire. Par contre, dans le contexte de travail d'aujourd'hui, la conversation que Walsh a eue avec ses employés de la Louisiane représente l'aspect le plus important – et le plus difficile – du travail d'un gestionnaire, soit celui de **créer un contexte émotionnel qui permette à tous et à chacun de s'exprimer et de fonctionner efficacement**. La difficulté réside dans le fait que les gestionnaires sont obligés de sortir du champ d'action qui leur est familier et qui fait appel à des connaissances et aptitudes liées au raisonnement et à l'aspect technique de leur profession – calcul des bénéfices, établissement de marges de profit et de marges brutes d'autofinancement, et autres tâches semblables – pour s'aventurer dans un territoire vierge, inexploré, aux frontières indéfinies : **le domaine souvent ténébreux des émotions et des sentiments**.

Mais c'est bien là que nous amène la conversation. Elle crée et exprime à la fois l'environnement émotionnel d'une entreprise. En d'autres mots, pour qu'une conversation soit " bonne " et efficace, il faut que les personnes concernées se révèlent mutuellement leur identité, ce qu'elles sont et qui elles sont. La conversation fait donc appel aux qualités humaines fondamentales

d'authenticité, de caractère et d'intégrité, soit celles que Mike Walsh a réussies à transposer dans ses paroles, son attitude et ses décisions lors de sa rencontre avec ses employés en Louisiane.

En fin de compte, la conversation est essentiellement une question de confiance. Et Tom Peters le sait bien puisqu'il consacre même tout un chapitre au " facteur X manquant : la confiance ". Par contre, il ne traite pas le sujet de la confiance de façon très explicite. C'est facile de dire que celle-ci est un élément essentiel à une bonne gestion dans le nouveau contexte de travail, mais il est plus difficile – et Peters ne le fait pas – d'expliquer honnêtement et rigoureusement pourquoi la crainte continue d'habiter et de hanter tant d'entreprises, et pourquoi il est si difficile d'établir un climat de confiance et, tout aussi important, de ne pas le perdre vu sa grande fragilité. Il faut toutefois ajouter en sa faveur que Peters reconnaît cette faiblesse de son propos ; il sait bien que même un livre de 800 pages ne saurait cerner tous les attributs ou traits distinctifs de la confiance. Sa principale recommandation : " Lisez plus de romans et moins de revues ou livres d'affaires ; **les relations humaines sont au cœur de toutes les activités** ".

### Réflexion ✓ Action

*Favoriser les échanges de connaissances*

- ✓ Utiliser tous les moyens possibles pour permettre ces échanges : technologie, milieu de travail favorable, structure organisationnelle, etc.

*La conversation permet d'apprendre ce qui compte vraiment pour le client*

- ✓ Rencontrer les clients, leur parler, les mettre à l'aise

*Banque d'idées rapidement accessibles pour régler les problèmes répétitifs*

- ✓ Examiner l'opportunité et la faisabilité d'une telle approche

*Création d'un poste de " consultant sur appel "*

- ✓ Examiner le pour et le contre d'un tel moyen de résolution rapide des problèmes

*Aider les employés à concrétiser leurs expériences, à en comprendre la vraie signification et à en intégrer les leçons*

- ✓ Prendre le temps d'écouter, de remarquer, d'expliquer et d'échanger

*Pour la conversation soit bonne et efficace, il faut que les personnes concernées se révèlent mutuellement leur identité, ce qu'elles sont et qui elles sont*

- ✓ Développer chez les autres et en soi-même l'aptitude à être vrai, simple, naturel et sincère, et adopter un comportement approprié

## CONFIANCE MUTUELLE : difficile À RÉALISER

Tous les auteurs faisant l'objet du présent article s'entendent pour dire que dans ce nouveau contexte de travail, la bonne marche des affaires ne va pas sans la confiance. Les auteurs de " The Virtual Corporation " le disent en ces mots : " Au bout du compte, toute cette question de confiance peut se résumer ainsi : le Président directeur général d'une société virtuelle\* doit

faire confiance à ses employés et s'attendre à ce qu'ils prennent les bonnes décisions. Inversement, ces employés doivent faire confiance au PDG et en la vision qu'il a de l'avenir de l'entreprise."

La confiance mutuelle entre les gestionnaires et les employés ouvre des perspectives nouvelles quant à la prise en charge de responsabilités et à la contribution de chacun. Le lien que crée la confiance mutuelle entre une entreprise et ses clients permet de fabriquer de meilleurs produits, de fournir un meilleur service et d'établir des relations d'affaires efficaces et durables. La confiance est particulièrement essentielle dans les sociétés de personnes ou commerciales en nom collectif et les consortiums de capital à risque. À l'extérieur comme à l'intérieur de l'entreprise, la confiance crée des liens invisibles qui rapprochent les entreprises et les personnes, ce qui permet de traiter de simples transactions d'affaires sur la base de relations personnelles, chaque nouvelle transaction étant l'occasion d'affermir ces relations personnelles.

Les livres commentés indiquent les raisons de l'importance de la confiance, soit la partie facile de l'exercice. Ils oublient que la confiance peut être difficile à établir, facile à détruire, et parfois avoir des conséquences fâcheuses et créer des situations pénibles.

Deux personnes qui se font confiance sont toujours plus vulnérables et sujettes à des conflits et à des situations ambiguës. Confiance et vulnérabilité ne vont pas l'une sans l'autre, deux personnes doivent d'abord se faire connaître réciproquement, et révéler leurs points de vue sur une foule de sujets, mêmes les plus délicats. Ce qui peut provoquer des désaccords et des conflits. Deux personnes qui font un travail en commun et qui accordent de l'importance à ce travail se trouveront parfois en situation de conflit. La résolu-

tion efficace de ces conflits est la manifestation d'une confiance mutuelle réelle. Enfin, il faut bien voir que la confiance débouche souvent sur des situations ambiguës. Chaque personne voit un événement différemment et en éprouve aussi des sentiments différents. Pour accepter l'existence de cette ambiguïté et essayer de trouver un terrain d'entente, il faut une condition préalable : la confiance mutuelle.

Pour les gestionnaires baignés dans un milieu où prévalent les notions de rationalité, de hiérarchie, de prises de décisions basées sur les règlements, et aussi d'autorité inhérente au titre du poste, la triade vulnérabilité/conflit/ambiguïté représente une perte de contrôle. La vulnérabilité fait peur. Le conflit semble destructeur, un signe de tromperie et de déloyauté qui peut facilement disloquer une organisation. L'ambiguïté, elle, semble miner leur autorité et permettre aux employés qu'ils supervisent, ainsi qu'à leurs propres collègues, de défier le bien-fondé de leurs décisions et agissements.

C'est pour toutes ces raisons que les gestionnaires ont refusé jusqu'à maintenant de faire face au problème, en préférant la douce sécurité de la gestion par numéros, chiffres, directives, instructions, ordres, etc. Cette stratégie, qui a peut-être fonctionné autrefois, est maintenant dépassée : elle coûte trop cher. Il semble que la gestion dite traditionnelle ait réussi à minimiser les situations de vulnérabilité, de conflit et d'ambiguïté (du moins pour le gestionnaire), au détriment cependant de la créativité résultant des conversations et de la libre circulation des connaissances. **Les gestionnaires n'ont plus le choix, ils doivent s'efforcer d'établir ce climat de confiance mutuelle, même s'ils savent fort bien que ce sera difficile d'y arriver.**

L'étude de cas pratiques de gestionnaires qui tentent de résoudre le problème du couple confiance-complications est beaucoup plus révélatrice que la simple

lecture de livres ou autres documents portant sur ce nouveau contexte de travail. Nous verrons ici deux exemples : le premier se situe dans une entreprise bien établie en pleine période de régénération, de rajeunissement et de réorientation ; le second se passe dans une entreprise à haute technologie, reconnue comme un modèle du nouveau paradigme\* de la gestion.

À titre de président directeur général de G.E., Jack Welch est un des gestionnaires le plus en vue du pays. Il a mis tous ses efforts durant dix longues années à transformer une entreprise de fabrication " gérée à l'ancienne " en une entreprise compétitive " gérée à la moderne ". Durant ces années, Welch avait la réputation d'un " dur " qui écartait du revers de la main les gens qui lui résistaient. Aussi, c'est avec scepticisme et surprise qu'on prit connaissance du sujet traité dans sa lettre aux actionnaires parue dans le Rapport annuel de G.E. pour 1991, à savoir : la reconstruction de G.E. fondée sur la " confiance et le respect mutuels ". Un article de presse a même qualifié son revirement ou sa métamorphose de " conversion au pacifisme corporatif ".

À mon avis, là n'était pas la question. La lettre de Welch n'est pas le signe d'un " dur " qui s'est " ramolli ", mais plutôt celui d'un bon gestionnaire faisant tout en son pouvoir pour relever le défi associé au nouveau contexte de travail. Dans sa lettre, Welch précise comment G.E. est en train de devenir une entreprise où les idées et les connaissances circulent librement et rapidement : " Nous diminuons de plus en plus le nombre de postes inutiles et nous récompensons les employés en fonction de leur contribution, c'est-à-dire selon la qualité de leurs idées et de leurs aptitudes à les mettre en pratique, et non d'après l'importance de ce qu'ils contrôlent ". Et il continue, en parlant des répercussions d'un tel changement d'orientation sur les gestionnaires : " **Dans un environnement où il nous faut absolument obtenir toute bonne**

**idée venant d'un employé, puis de l'étudier et d'en tenir compte s'il y a lieu, un style de gestion qui empêche les employés de s'exprimer, ou qui les intimide et les rend craintifs, est inacceptable.** ”

Selon Welch, le problème le plus difficile à régler est celui des gestionnaires qui ont toujours été efficaces, qui ont atteint leurs objectifs, tant qualitatifs que quantitatifs, et qui ont respecté leurs engagements, mais qui, par contre, ne sont pas d'accord avec cette nouvelle importance que G.E. accorde à la question de la confiance mutuelle. Comme le dit bien Welch, “ Ce sont des individus qui obtiennent une bonne performance de leurs employés, mais en les y contraignant plutôt qu'en la suscitant par la motivation ou autrement ; ce sont les fervents du style autocratique de gestion, les despotes, les dictateurs, les tyrans que tous nous avons parfois fait semblant de ne pas voir, ou avons tolérés parce qu'ils “ livraient toujours la marchandise ”, à tout le moins à court terme”. Welch soutient que l'entreprise ne peut plus se payer ce luxe et qu'en conséquence elle fait face à une situation pénible, soit celle de devoir se départir de ces gestionnaires dont les pratiques de gestion sont “ dépassées ”, s'ils ne parviennent pas à se recycler, à changer leurs attitudes et à adopter les nouvelles valeurs de l'entreprise.

La plupart des cadres supérieurs d'une entreprise trouvent qu'il est très difficile de congédier un gestionnaire, même lorsqu'il ne remplit pas ses fonctions de façon satisfaisante. Cela fait ressortir la difficulté d'en congédier un qui répond aux critères d'évaluation de la performance pour ce qui est du rendement quantitatif, mais qui fait preuve de lacunes importantes en ce qui a trait à la personnalité, au caractère et aux valeurs associées à la nouvelle orientation donnée à la gestion. La logique de ce choix est simple : “ Si on veut que les connaissances, le savoir, les idées circulent librement, il faut débloquer

les parties du système qui sont immobilisées par la crainte ”. Un climat de confiance et de respect mutuels permet d'atteindre cet objectif, dans la mesure où il ne se trouve toujours pas dans l'organisation des gestionnaires qui ne respectent pas, sans motif valable, les valeurs énoncées clairement par l'entreprise. Comme le dit bien Welch : **“ Établir un climat de confiance et de respect mutuels prend des années, mais il suffit d'un instant pour le détruire ”.**

Chaque président directeur général doit en dernière analyse décider si son entreprise doit aller de l'avant et s'adapter à ce nouveau contexte de travail, ou faire marche arrière, fonctionner de l'ancienne façon et régresser. Les gestionnaires qui optent pour le futur doivent être prêts à faire des choix difficiles concernant les personnes et les valeurs, mais des choix qui permettront à ces entreprises de progresser. Toutefois, parier sur la solution de l'avenir ne signifie pas que le parcours sera sans embûche. Gérer en s'appuyant sur la confiance mutuelle signifie qu'une entreprise est prête à fonctionner dans un monde où rien n'est tout noir ou tout blanc, où seules existent les teintes de gris. En résumé, c'est choisir de faire face à ce qui peut résulter d'une gestion en situation constante d'ambiguïté.

Hesh Kestin, ancien correspondant de la revue Forbes, brosse un portrait très net de cette ambiguïté dans son livre intitulé “ Twenty-First-Century Management ”. Il y a fait une description très imagée de “ Computer Associates ”, une compagnie de “ software ” (logiciels, programmes techniques et systèmes d'exploitation des ordinateurs) dont le chiffre d'affaires s'élève à 1,5 milliard de dollars, et dont, selon Kestin, on a peu parlé à cause de ses pratiques de gestion jugées trop avant-gardistes. Kestin soutient que la philosophie d'exploitation de cette compagnie est comme l'introduction à l'étude de la gestion dans le

nouveau contexte de travail, et il précise : “ Comme tous les concurrents peuvent se procurer les mêmes biens matériels, il faut mettre l'accent sur les personnes “ bien ”, le seul actif qui soit “ unique ”. Et parce que “ la compétition technique, l'instruction et l'expérience peuvent constituer des valeurs passives ou statiques dans un monde toujours en pleine évolution, les principales caractéristique d'une personne “ bien ” est d'être digne de confiance ”.

En se basant sur cette simple règle de conduite, les gestionnaires de Computer Associates se fient à leur instinct pour engager du personnel. Un gestionnaire, entre autres, a répondu ce qui suit à Kestin : “ Je ne respecte pas de règles écrites lorsque j'engage quelqu'un, je me fie à mon intuition, à mes tripes ”. Une fois engagés, on donne aux employés le maximum de responsabilités qu'ils peuvent assumer efficacement. Le fondateur et président directeur général de la compagnie, interdit les réunions et les notes de service, paie généreusement ceux qui ont une performance supérieure et fournit des beignes à tout son personnel pour le déjeuner. Wang décrit ainsi la caractéristique distinctive ou la personnalité qu'il entend donner à la compagnie : “ La direction doit être décontractée, présente et agissante, mais relaxe ”.

Mais le portrait de l'entreprise que fait Kestin révèle inconsciemment l'ambiguïté qui marque cette façon de gérer. Il explique, par l'exemple suivant, comment “ faire confiance ” peut constituer un moyen de gestion à double tranchant. Un gestionnaire de Computer Associates, responsable de l'ouverture d'un nouveau bureau en Israël, avait engagé une femme pour remplir le poste de contrôleur et, la négociation des modalités de travail terminée, on avait conclu l'entente par une poignée de mains. Le lendemain, la femme concernée est revenue voir le gestionnaire pour se plaindre en disant qu'elle avait découvert qu'une autre personne embauchée depuis peu avait

eu droit à l'utilisation d'une voiture, ce qui n'était pas son cas. Elle voulait donc, elle aussi, profiter de cet avantage dans ces conditions de travail. Le gestionnaire lui fit alors savoir que non seulement elle n'aurait pas la voiture mais qu'elle n'aurait pas non plus le poste. " C'est malheureux ", lui ai-je dit, " mais vous m'avez montré que vous n'êtes pas le genre de personne que Computer Associates désire avoir dans ses rangs " ; et j'ai engagé quelqu'un d'autre. " Parole donnée, marché conclu ". Et Kestin ajoute : " Cela peut paraître dur, mais il faut être honnête ".

Peut-être que cela est vrai, mais pas nécessairement. Du point de vue d'un observateur neutre, la situation évoquée est liée beaucoup plus à une question d'ambiguïté que d'honnêteté. Il est évident qu'en ce qui concerne le gestionnaire, cette nouvelle employée ne respectait pas son engagement. L'entente avait été conclue par une poignée de mains, ce qui lie entièrement les deux parties à l'accord. Pour la femme en question, par contre, la compagnie avait profité de sa bonne foi et elle voulait tout simplement être traitée comme les autres employés. Dans une compagnie qui se vante de faire régner un climat de confiance, de transparence et de franchise, comment peut-on blâmer une employée de poser des questions auxquelles il est difficile de répondre, sans craindre de se voir congédier ?

L'exemple donné par Kestin pour illustrer l'honnêteté rigoureuse de la compagnie, pourrait aussi être interprétée comme un exemple d'une décision arbitraire, sans scrupule et précipitée. L'exemple choisi montre bien comment la gestion fondée sur la confiance risque de déboucher sur des situations ambiguës. Une compagnie qui embauche son personnel en se fiant sur le flair, l'intuition ou la clairvoyance de ses gestionnaires peu fort bien être un employeur qui respecte les principes de l'éthique, mais cette façon d'agir peut aussi mener à une discrimination systé-

matique contre certaines catégories de personnes, bien que celle-ci ne soit pas formellement exprimée. Ce n'est donc pas surprenant que la plupart des gestionnaires préfèrent se retrancher derrière des règles bureaucratiques plus sécurisantes qui, à tout le moins, fournissent une façade d'objectivité, même si cette objectivité est loin d'être rigoureuse.

L'ambiguïté ultime qui résulte de pratiques de gestion qui s'appuient sur la confiance mutuelle, est celle de l'ambiguïté des résultats. Autrefois, la gestion par la crainte était tempérée par le facteur sécurité. La gestion basée sur la confiance mutuelle, compte tenu de ses promesses de liberté et d'empathie\*, ne fait rien pour assurer la sécurité économique. Ce nouveau contexte de travail peut en réalité constituer un " cirque " (la métaphore préférée de Peters), mais au moins, dans un vrai cirque, on est presque certain de se retrouver au point de départ en toute sécurité lorsqu'on s'embarque dans les " montagnes russes ", ce qui est loin d'être le cas dans une entreprise où prévalent ces situations ambiguës. Le voyage est bien entendu rapide et exaltant, mais on ne peut être sûr que la cabine ou la petite voiture ne quittera pas les rails ou ne perdra pas certains passagers en cours de route.

Devant de telles constatations, nombreux sont ceux qui hésitent à faire l'effort nécessaire pour gérer en s'appuyant sur le principe de la confiance mutuelle. En effet, pourquoi se mettre en position de vulnérabilité, diriger parmi les conflits et surmonter les problèmes découlant de situations ambiguës, si les résultats possibles sont le licenciement d'employés, la réduction du nombre de gestionnaires ou la faillite de l'entreprise ? Et comme aucun de ces livres ne s'attaque au problème crucial des pratiques de gestion dans un tel contexte de travail, la question n'est jamais posée de façon explicite, et par conséquent reste sans réponse.

Par contre, peut-être que chacun de ces textes fournit une réponse implicite à cette question, réponse qui semble elle aussi paradoxale : la valeur de l'insécurité ou, dit d'une autre façon, la sécurité du risque. Le fait de se sentir personnellement engagé, ce qui est essentiel pour gérer et travailler en se fondant sur la confiance mutuelle, constitue une valeur qui dépasse en importance le résultat économique de ce mode de gestion. Comme le dit Peters dans le titre de son livre, c'est là une expérience tout simplement " libératrice ". Ce nouveau contexte de travail permet à des individus de tous les niveaux hiérarchiques et de toutes sortes d'entreprises, de relever ce défi qui consiste à développer de nouvelles connaissances et pratiques de gestion, à créer de nouvelles valeurs, et enfin, à être responsables de leurs idées, à les mettre de l'avant et à les faire progresser dans toute la mesure du possible.

Les personnes qui sont appelées à gérer dans ce nouveau contexte de travail et dans des entreprises qui doivent demeurer concurrentielles, vivent dans la " tension créatrice de la destruction créatrice ". De plus, elles s'alimentent à l'énergie émotionnelle que donne la capacité de changer sa destinée. En fin de compte, cela correspond à une description de tâches que la plupart des personnes accepteraient avec joie.

## ***Réflexion ✓ Action***

*Dans ce nouveau contexte de travail, la bonne marche des affaires ne va pas sans la confiance*



Établir avec les clients et les employés des rapports basés sur la confiance

*Confiance et vulnérabilité ne vont pas l'une sans l'autre*



Réaliser que " se rendre vulnérable " n'est pas un signe de faiblesse ; seul celui qui ne fait rien n'est jamais vulnérable

*Les gestionnaires n'ont plus le choix, ils doivent s'efforcer d'établir un climat de confiance mutuelle, même s'ils savent que ce sera difficile d'y arriver*

- ✓ Commencer dès aujourd'hui ce travail de fourmi, quotidien, parfois lassant, souvent rébarbatif mais combien énergisant une fois réalisé (expérience libératrice, dixit Peters)

*Gérer en s'appuyant sur la confiance mutuelle signifie accepter de fonctionner dans un monde où rien n'est tout noir ou tout blanc*

- ✓ Accepter cette nouvelle façon de gérer et retrouver la souplesse d'esprit nécessaire pour transformer ce défi en une réussite de carrière

*La principale caractéristique d'une personne " bien " est d'être digne de confiance*

- ✓ Développer ses aptitudes d'authenticité, d'intégrité et d'esprit de justice pour devenir " digne de confiance "

## LEXIQUE

### CONTEXTE DE TRAVAIL

Situation globale (lieu, moment, durée, circonstances, rapports employeur-employés, conditions matérielles et psychologiques, etc.) dans laquelle s'exercent des fonctions ou s'accomplit un travail.

### MODE DE GESTION

Manière générale de gérer ; notion abstraite et théorique par opposition aux " pratiques de gestion " qui concrétisent le concept adopté ou la méthode retenue.

### AUTHENTICITÉ

Caractère de ce qui est vrai ; sincérité ; franchise ; loyauté ; naturel.

### INTÉGRITÉ

Honnêteté morale et intellectuelle.

### FRAGMENTATION

Segmentation ; morcellement ; effritement ; division en petites tranches du marché.

### PARADOXE, PARADOXAL

Pensée/idée contraire à ce que croit la majorité des gens ; illogisme ; contradiction.

### BANALISATION

Utilisation (d'un produit, d'une technique, etc.) par la plupart ou toutes les entreprises ; d'emploi courant ; d'usage généralisé.

### ANTHOLOGIE

Recueil de textes choisis écrits par un ou plusieurs auteurs et portant sur un sujet donné.

### ENTREPRISE BUREAUCRATISÉE

#### ET HIÉRARCHISÉE

Résultat de la multiplication excessive des cadres et de la concentration des pouvoirs décisionnels, ou d'une croissance excessive des fonctions administratives ; entreprise dans laquelle tout (pouvoir, influence, prestige, importance, etc.) est fonction du niveau du poste occupé (hiérarchie) et non pas nécessairement de la compétence.

### VIRTUELLE (SOCIÉTÉ)

Qui pourrait théoriquement exister mais n'existe pas en réalité ; imaginable ; concevable.

### PARADIGME

Cadre de pensée ; modèle à suivre ; façon idéale de réaliser quelque chose ; exemple d'excellence.

### EMPATHIE

Capacité intuitive de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent, de comprendre ses besoins et ses aspirations, de bien le connaître. Aptitude à " être proche " de l'autre mais sans se " confondre avec ".

### N.B. ....

Ce lexique ainsi que les " réflexion-action " dans le corps du texte, ne figurent que dans la version française de l'article du " Harvard Business Review ".

## BIBLIOGRAPHIE

Sur le sujet de la gestion dans le nouveau contexte de travail.

DAVIDDOW, William H. et MALONE, Michael S., *The Virtual Corporation : Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21<sup>st</sup> Century*, Harper Collins, New York, 1992.

DRUCKER, Peter., *Post-Capitalist Society*, Harper Collins, New York, 1993.

KESTIN, Hesh, *Twenty-First-Century Management : The Revolutionary Strategies That Have Made Computer Associates a Multibillion-Dollar Software Giant*, The Atlantic Monthly Press, New York, 1992.

QUINN, James Brian, *Intelligent Enterprise*, The Free Press, New York, 1992.

PETERS, Tom, *Liberation Management : Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, Alfred A. Knopf, New York, 1992.

RAY, Michael, et RINZLER, Alan, *The New Paradigm of Business : Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change*, Jeremy P. Tarcher/Pedegree books, Los Angeles, 1993.

WELCH, John F. Jr, et HOOD, Edward E. Jr, " To Our Share Owners ", *The General Electric Company*, 1991, Annual Report, February 14, 1992.

WRISTON, Walter B., *The Twilight of Sovereignty : How the Information Revolution is Transforming our World*, Charles Scribner's Sons, New York, 1992.