

## Mémoire sur les buts -- et directives de management éclairé et de théorie organisationnelle

*... il est vraiment fantastique qu'un livre après l'autre affirme pieusement ce nouveau développement et cette nouvelle théorie de l'organisation et cette nouvelle théorie du management s'appuyant toutes sur une nouvelle connaissance et une nouvelle conception de la nature humaine et particulièrement de la motivation, et puis parvient à ne rien dire du tout sur les valeurs et les buts excepté d'une manière vague que n'importe quel écolier pourrait égaler.*

**L**a situation théorique dans le management éclairé est au moins dans un sens très similaire à la situation en psychothérapie: une quantité considérable de gens font une quantité considérable de choses et parlent beaucoup, et ils n'ont pas le courage de délimiter précisément les buts, les motifs, les objectifs élevés de tout ce qu'ils font. C'est comme s'ils avaient peur de parler des valeurs et des buts toujours dans l'espoir de se conformer à la science du 19<sup>e</sup> siècle. Mais la chose entière n'a aucun sens si les buts élevés de l'entreprise éclairée et de l'organisation éclairée, des groupes éclairés, sont examinés. Tout comme il est possible de dire brutalement et sans équivoque que l'objectif et le but élevé de toute psychothérapie est la croissance vers l'accomplissement de soi et vers l'état de métamotivation qui s'applique à l'accomplissement de soi, nous pouvons aussi dire que c'est la fonction de toute bonne société; c'est aussi la fonction de tout bon système d'éducation.

Je pense qu'il est maintenant nécessaire d'ajouter que c'est aussi le but élevé de toute entreprise de travail élevée, juste comme c'est le but élevé de tous les groupes semi-thérapeutiques comme les T-groupes, les formations de groupe à la sensibilité, les groupes de leadership, et ainsi de suite. Ceci est aussi vrai pour la théorie organisationnelle en général... il est vraiment fantastique qu'un livre après l'autre affirme pieusement ce nouveau développement et cette nouvelle théorie de l'organisation et cette nouvelle théorie du management s'appuyant toutes sur une nouvelle connaissance et une nouvelle conception de la nature humaine et particulièrement de la motivation, et puis parvient à ne rien dire du tout sur les valeurs et les buts excepté d'une manière vague que n'importe quel écolier pourrait égaler. La même chose est vraie pour les aspects les plus élevés de la théorie de motivation, nommément pour les buts élevés ou les métamotivations ou les "valeurs-B" qui attire les personnes saines, et qui, pour le dire d'une autre façon, sont les forces motivationnelles chez la personne qui s'accomplit.

Il est parfaitement vrai que nous pouvons oublier les buts élevés dans nos discussions et ne penser qu'au buts immédiats d'une entreprise -- c'est-à-dire de générer du profit, d'être un organisme sain, d'avoir une assurance pour le futur, etc., etc.. Mais ceci n'est pas assez. Les managers de toute entreprise veulent qu'elle continue, et ils ne veulent pas dire par là pendant deux ou trois ans, ils veulent dire cinquante ans ou cent ans. Et non seulement ils veulent qu'elle continue pendant cent ans (ce qui rend alors nécessaire la plus profonde discussion des motifs humains et des buts élevés humains), mais ils voudraient aussi voir leur organisme, le groupe ou l'entreprise, où l'organisation croître d'une manière saine. J'ai si souvent l'impression qu'ils sont encore en train de s'occuper d'une extension de l'épicerie, où d'une légère croissance de celles-ci, où peut-être d'une légère modification de la situation de Henri Ford.

J'ai vu très peu de ces managers ou de ces écrivains sur la théorie de l'organisation qui ont le courage de penser en termes vastes, en termes lointains, en termes utopiques, en termes de valeurs. Ils perçoivent généralement qu'ils sont plus pragmatiques s'ils utilisent comme critères de succès du management ou de santé d'une organisation les critères de plus faible turn-over ou de moins d'absentéisme ou un meilleur moral ou plus de profit etc.. Mais ce faisant ils négligent le côté de l'entreprise éclairée qui a trait à toute la croissance eupsychienne et à l'accomplissement de soi et au développement personnel.

Je suppose qu'ils ont peur que ces derniers constituent une sorte de moralisme a priori, qui est introduit seulement parce qu'une personne particulière a un caractère moralisateur et voudrait qu'il en soit ainsi a priori.

## C'est Profitable et la Seule Chose à Faire

... je dois affirmer pour ces gens que c'est la voie vers le succès financier et économique. Que c'est bien de traiter les employés comme si c'étaient des êtres humains élevés "Théorie Y" non seulement à cause de la déclaration de l'indépendance et non seulement à cause de la Règle d'Or, et pas seulement à cause de la Bible ou de préceptes religieux ou quoi que ce soit du genre, mais aussi parce que ceci est la voie de tout succès, y compris du succès financier ...

- Abraham Maslow

Le Dr Maslow n'a jamais entrepris le travail scientifique et mesurable qu'il avait prévu pour démontrer que le management éclairé mènerait au succès économique et financier. Aujourd'hui, les gens ne font que commencer à construire les processus pour mesurer les succès financiers attribués aux pratiques de management éclairé.

Columbia University a tracé la relation entre les pratiques de ressources humaines et les indicateurs économiques depuis 1986. Les partenaires de cette recherche incluent la fondation Alfred P. Sloan, Carnegie Mellon University et la Banque Mondiale. Deux des études fruit de cette collaboration ont produit des résultats assez époustouflants. La première étude, conduite par David Lewin, a couvert 495 organisations et a conduit aux conclusions suivantes:

- Les entreprises qui partagent les gains et les profits avec les employés ont une performance significativement meilleure que celles qui ne le font pas.
- Les entreprises qui partagent librement l'information et qui ont de vastes programmes d'implication des employés (les chercheurs définissent l'implication comme des domaines de participation intellectuelle) performant significativement mieux que les entreprises menées de façon autocratique.
- La conception flexible du travail (horaires variables, rotation, élargissement des postes, conception participative des postes.) est significativement corrélée au succès financier.
- Le training & développement ont un effet positif sur la performance financière du business.
- Les deux tiers de l'impact sur la ligne du bas sont dus à l'effet combiné de la participation économique et intellectuelle de groupe, la conception flexible du travail, et le training & développement.

Comme si Lewin avait anticipé le scepticisme opposé à ses conclusions, il est allé une étape plus loin, en utilisant des techniques statistiques pour identifier les relations informelles entre les pratiques de ressources humaines et la performance financière. Les conclusions rapportées ne démontrent ainsi pas seulement que de telles pratiques affectent la performance financière, mais aident en fait à la produire.

La conférence annuelle de 1990 de la Brookings Institution sur la rémunération et la productivité a aussi démontré la validité des affirmations de Maslow par sa recherche sur le rapport entre la rémunération et la performance financière. Lorsque tous les résultats ont été soumis, le président de la conférence, Alan S. Blinder a conclu sur la base de toutes les données présentées que "changer la façon dont les employés sont traités pourrait bien améliorer beaucoup plus la productivité que de changer la façon dont ils sont payés. La participation des employés aide apparemment à rendre bien plus efficaces les plans de rémunération alternatifs comme la participation aux bénéfices, la participation au profit et les plans de développement d'actionnariat salarié, et aussi d'autres effets bénéfiques par ailleurs." Cette conclusion, totalement insoupçonnée lors que l'organisation de la conférence, est fortement évidente dans tous les travaux."

Sans aucune espèce de doute, nous nous efforcerons et parviendrons à mettre en évidence les différentes corrélations entre le traitement des employés et l'effet des personnes sur la performance et le profit. Il semble que pour certains, cela ne sera pas ce qu'il y a de mieux à faire tant que ce ne sera pas ce qu'il y a de plus rentable à faire.

Et pourtant, le débat le plus important n'a peut-être fait que commencer: le vrai sens du business et du travail dans la société éclairée. Nous apporterons au débat une note provocante:

*"Le but d'une entreprise n'est pas simplement de produire un profit, mais il est à trouver dans sa propre existence en tant que communauté de personnes qui de différentes façons entreprennent de satisfaire leurs*

*besoins élémentaires et qui constituent un groupe particulier au service de l'ensemble de la société. Le profit est un régulateur de la vie d'une entreprise, mais ce n'est pas le seul; d'autres facteurs humains et moraux ont aussi besoin d'être considérés, qui sont -- tout du moins sur le long terme -- aussi importants pour la vie d'une entreprise. "*

Le pape Jean-Paul II dans "la centième année: un essai."

---

Sources:

*The Age of Participation* par Patricia McLagan et Christo Nel ; Bennett-Koehler Publishers, 1995

« Financial Dimensions of Workforce Management, » Mars 1989 (papier présenté à l'Instructional Systems Association Conference).

*Paying for Productivity : A Look at The Evidence* ; Alan S. Blinder, Brookings Institution, Washington, DC, 1990.

Mais il peut être aisément démontré que si le long terme est pris en compte, le professionnalisme et la rigueur et les profits et tout le reste requièrent absolument une attention considérable à ce que nous pourrions appeler le développement personnel et ce qui pourrait aussi être appelé le training de bons managers, le training des employés, le changement de l'atmosphère de l'organisation. Tout ceci implique précisément le même genre de buts que ce dont il nous faudrait bien parler en psychothérapie ou dans l'analyse de notre système d'éducation, ou dans l'analyse d'une bonne démocratie politique.

Il me semble parfaitement clair que dans une entreprise, si les buts et les directives et les buts élevés de l'organisation sont clairs pour tous ceux qui sont concernés, pratiquement toutes les autres questions deviennent alors des simples questions techniques d'ajuster les moyens aux finalités. Mais il est aussi vrai que dans la mesure où ces buts élevés sont confus ou conflictuels ou ambivalents ou seulement partiellement compris, alors toutes les discussions du monde sur les techniques et les méthodes et les moyens seront de peu d'utilité. Je faut que j'essaye de trouver une formulation aussi claire que possible non seulement sur les objectifs à court terme mais sur les buts à long terme et le niveau d'aspirations élevées d'une entreprise éclairée. Et je dois souligner que je peux me tenir entièrement si je souhaite à la question des profits comme validation, si seulement il m'est permis de diriger cette discussion vers le long terme, c'est-à-dire, de prendre en compte un siècle entier plutôt que trois ou quatre ou cinq ans. Il en est ainsi parce que pratiquement toutes les recommandations utopiques et eupsychiennes et éthiques et morales qui doivent être faites pour une telle entreprise amélioreront tout dans la situation; et ceci inclut les profits. Je dois insister avec ces gens que ceci est une voie vers le succès financier et économique. Que, par exemple, il est bien que traiter des employés comme si c'étaient des êtres humains du type élevé "Théorie Y", non seulement à cause de la déclaration d'indépendance et non seulement à cause de la règle d'or et non seulement à cause de la bible de préceptes religieux quoi ou que ce soit de ce genre, mais aussi parce que c'est la voie vers le succès de quelque sorte qu'il soit, y compris le succès financier.