

## Management a en tant qu'expérience psychologique

*... les comptables doivent essayer de trouver une façon de traduire en termes de comptes de résultats les valeurs personnelles intangibles qui proviennent de l'amélioration des personnes dans l'organisation...*

**I**l y a suffisamment de données disponibles, et suffisamment d'expériences industrielles, et aussi de données de psychologie clinique sur les motivations humaines, pour justifier d'oser expérimenter un management de type Théorie Y. Et pourtant il est important de toujours garder à l'esprit que ceci sera une sorte d'expérience pilote pour la simple raison que les données qui justifient cette expérience ne sont tout simplement pas des données finales, pas clairement convaincantes jusqu'à éliminer le moindre doute. Il y a encore une grande place pour le doute, comme il c'est rendu évident par le fait que de nombreux experts et de nombreux managers doutent en fait encore de l'ensemble de la démarche, et ceci n'est pas entièrement arbitraire. Ils produisent des évidences, des expériences, des données à l'encontre du nouveau genre de management. Nous devons certainement reconnaître qu'il y a plein de doutes, et que toute l'affaire est une expérience, et devons aussi être hautement conscients du fait que nous avons besoin d'une grande quantité de données, de beaucoup de réponses à de nombreuses questions qui ne sont pas encore posées.

Par exemple, la philosophie tout entière de ce nouveau genre de management peut être prise comme une expression de foi dans la bonté des êtres humains, dans le fait qu'ils soient dignes de confiance, dans l'appréciation de l'efficacité, du savoir, du respect, etc.. Mais la vérité est que nous n'avons pas d'information quantitative et exacte sur la proportion de la population humaine qui éprouve en fait quelque chose de particulier pour la qualité du travail, pour une sorte de désir pour tous les faits et toute la vérité, pour une sorte de désir d'efficacité plutôt que d'inefficacité, etc.. Nous savons certainement que certains êtres humains ont ses besoins, et nous en savons un peu sur les conditions dans lesquelles ces besoins apparaîtront, mais nous n'avons aucun recensement sur de grandes population qui nous donnerait une indication quantitative de précisément combien de personnes préfèrent que l'on pense à leur place, par exemple. Nous ne connaissons pas les réponses à la question: quelle proportion de la population est irrémédiablement autoritaire?

Ceux-ci sont tous des éléments d'information cruciaux dont nous aurions besoin afin d'être absolument certains de la politique de management éclairé. Nous ne savons pas combien de personnes ou quelle proportion de la population de travail préféreraient en fait participer aux décisions de management, et combien préféreraient ne pas en entendre parler. Quelle proportion de la population prend un travail simplement pour avoir un emploi quelconque qu'ils doivent avoir pour gagner leur vie, alors que leurs intérêts sont très clairement centrés à l'extérieur du travail.

Un exemple est la femme qui travaille seulement parce qu'elle a besoin de nourrir ses enfants. Il est parfaitement vrai qu'elle préférerait un poste sympathique et agréable plutôt qu'un poste moche mais comment définit-elle un poste moche? Combien d'implication veut-elle réellement dans l'entreprise si le centre de sa vie est clairement ses enfants plutôt que son poste? Quelle proportion de la population préfère des boss autoritaires, préfère qu'on leur dise quoi faire, ne veulent pas s'ennuyer à penser, etc.? Quelle proportion de la population est réduite au concret et donc trouve le fait de prévoir le futur totalement incompréhensible et ennuyeux? Combien de personnes préfèrent l'honnêteté et combien la préfèrent-elles à la malhonnêteté, combien y a-t-il une tendance chez les gens contre le fait de voler? Nous en savons très peu sur l'inertie physique ou l'inertie psychique. Combien les personnes sont-elles paresseuses et sous quelles circonstances et qu'est ce qui les rend non paresseuses? Nous ne savons tout simplement pas.

Tout ceci est donc une expérience (à cause de données finales inadéquates) d'à peu près la même façon que la démocratie politique est une expérience qui est basée sur une supposition scientifiquement non prouvée: que les êtres humains aiment participer à leur propre destin, qu'avec suffisamment d'information ils prendront des décisions sages à propos de leur propre vie, et qu'ils préfèrent la liberté au fait d'être dirigés, qu'ils veulent avoir leur mot à dire dans tout ce qui affecte leur futur, etc..

## **Théorie X et Théorie Y: ou en êtes-vous?**

Il y a près de 38 ans, Douglas McGregor avançait une nouvelle fondation pour le management humaniste. Dans son ouvrage, *Le Côté Humain de l'Entreprise*, il avançait que la façon dont une organisation performait était directement proportionnelle à sa capacité à libérer le potentiel humain.

McGregor a défini les termes Théorie X et Théorie Y comme des ensemble de suppositions que nous avons en ce qui concerne les gens. Une bonne partie de sa pensée sur la Théorie X et Y était basée sur la théorie de la hiérarchie des besoins de Abraham Maslow. Tout au long des cahiers de Maslow, il se réfère à Douglas McGregor.

Nous avons trouvé que l'essence des travaux de McGregor est quelquefois perdue dans la traduction. La Théorie X et Y ne sont pas des styles de management mais nos suppositions. Ces suppositions jouent un large rôle dans le développement de nos styles de management.

Selon les mots de McGregor: "la question clé pour le management est: quelles sont nos suppositions (implicites aussi bien qu'explicites) en ce qui concerne la façon la plus efficace de manager les gens? Les suppositions du management en ce qui concerne le contrôle des ressources humaines déterminent le caractère entier de l'entreprise."

Nous demandons donc, croyez-vous:

1. La personne moyenne ne préférerait-elle pas travailler plutôt que de travailler? Les managers et les organisations doivent contrôler, diriger, et assurer un effort adéquat de la part de la personne moyenne? L'employé moyen préfère la direction et recherche la sécurité plus que tout autre chose à un poste? L'employé moyen n'a pas d'ambition interne et de besoin de grandeur?
2. Pour la personne moyenne, le travail est aussi naturel que le repos ou le jeu; la plupart des personnes exerceront le contrôle d'eux-mêmes, seront preuve d'initiative, et rechercheront activement les responsabilités lorsqu'ils se sentent engagés pour un ensemble d'objectifs; l'engagement vient au premier chef non pas de la peur, mais de la gratification, particulièrement des gratifications intangibles comme le sentiment d'accomplissement et l'auto actualisation; la personne moyenne a une capacité significative non utilisée pour la créativité et l'ingéniosité.

N°1 correspond à ce que McGregor a décrit comme la Théorie X et N°2 décrit la Théorie Y. Selon le consultant en management et auteur Jim Collins (*Build to Last*) "le management Théorie X domine encore la plupart des organisations. De nombreux managers et entrepreneurs ont toujours des suppositions cachées selon lesquelles on ne peut pas entièrement faire confiance aux personnes, elles ont besoin d'être 'suivies', ont besoin de motivation, où n'aiment pas vraiment travailler si dur que ça. La peur, la méfiance, la coercition, le management par la carotte et le bâton, et l'autoritarisme sont bien vivants dans les années 90. Et ce n'est pas limité aux bonnes vieilles grandes entreprises; de nombreux entrepreneurs règnent tout autant sur leur royaume avec une main de fer Théorie X.

Comment la Théorie X est-elle à l'œuvre dans les organisations? Le meilleur exemple que nous ayons pu trouver est de Douglas McGregor lui-même. Nous incluons un passage de l'un de ses discours en 1954:

"J'étais il y a quelques semaines dans une réunion avec un groupe de responsables de départements dans une petite entreprise à Cambridge, qui travaillaient sur la question d'obtenir que les personnes arrivent à temps le matin. Ce qui m'intéressait était la façon dont la conversation progressait dans ce groupe. Une personne a dit que la solution était d'installer des pointeuses. Quelqu'un d'autre a dit de prendre un petit livre et de le placer à un endroit visible sur un bureau à l'entrée de chaque département et de demander à toute personne qui arrivait après l'heure de consigner son nom dans un cahier ainsi que l'heure de son arrivée. Une autre personne a suggéré que dans son département il pouvait installer un tourniquet à la porte du bureau de telle façon que toute personne arrivant après 8h30 ferait sonner une cloche qui puisse être entendue dans tout le département. Ces suggestions très sérieuses étaient faites par un groupe de superviseurs qui d'habitude faisaient du bon travail. Ils pensaient au problème entièrement en termes de gadgets qu'ils pouvaient utiliser pour le résoudre. Ce à quoi ils ne pensaient pas du tout était les attitudes et les contextes qu'ils faisaient peser sur le problème. J'ai observé dans la discussion, bien qu'ils n'aient jamais été exprimés, des sentiments de ce genre: venir travailler à l'heure est quelque chose

que les gens ne font pas de plein gré.

Ces attitudes et convictions, toujours sous la surface et jamais étalés au grand jour, était ce qui était responsable des suggestions qu'ils faisaient pour résoudre le problème.\*

Le challenge alors, pour ceux d'entre nous qui sommes d'accord avec Maslow et McGregor ne consiste pas à motiver les gens mais à construire un environnement où les personnes motivées ce ont la volonté de fournir une contribution maximale. Une première étape est peut-être alors d'analyser les politiques et procédures de nos organisations. Elles en révèlent beaucoup en ce qui concerne nos suppositions sur les personnes.

\* Discours de Douglas McGregor au Management Forum E.I. dupont de Nemours Co., 1954.

Aucune de ces suppositions n'a été prouvée d'une façon suffisamment adéquate, d'une manière qui nous permette de les appeler des faits scientifiques comme nous appellerions scientifiques des faits biologiques. Nous avons besoin d'en savoir plus sur ces facteurs psychologiques que nous n'en savons. De ce fait, il nous faut encore être extrêmement conscients du fait que ce sont des articles de foi plutôt que des articles de savoir final, ou mieux que ce sont des articles de foi qui s'appuient partiellement sur les faits bien que pas encore assez pour convaincre les personnes qui sont caractéologiquement contre ces articles de foi.

Je suppose que le test scientifique final est que ces personnes qui sont par tempérament et par caractère indifférent à la conclusion doivent l'accepter d'une manière ou d'une autre comme un fait. Nous saurons que notre connaissance de la structure du caractère autoritaire et vraiment un fait scientifique final lorsqu'un caractère autoritaire quelconque sera capable de lire l'information sur le sujet et alors de considérer son propre caractère autoritaire comme indésirable ou malade ou pathologique et s'efforcera de s'en débarrasser. Aussi longtemps qu'un caractère autoritaire peut balayer d'un revers de la main toute preuve qui indique qu'il est malade, ces faits ne sont pas suffisants, pas finaux.

Après tout, si nous prenons toute la question du point de vue de Douglas McGregor comme un contraste entre la vue de la nature humaine selon la Théorie X, une bonne partie de la preuve sur laquelle il base ses conclusions vient de mes recherches et de mes écrits sur les motivations, l'accomplissement de soi, etc.. Mais je devrais savoir plus que toute autre combien ces fondations finales sont incertaines. Mon travail sur les motivations vient de la clinique, d'une étude des personnes névrosées. Le portage de cette théorie à la situation industrielle bénéficie d'un certain support des études industrielles, mais je voudrais certainement voir bien d'autres études de ce genre avant de me sentir finalement convaincu que ce portage de l'étude de la névrose à l'étude du travail dans les usines est légitime.

La même chose est vraie de mes études sur les personnes auto-actualisantes -- il y a qu'une étude conduite par moi de disponible (57). Il y avait de nombreuses choses qui n'allaient pas avec l'échantillonnage -- tellement en fait qu'elle devrait être considérée, tout du moins dans le sens classique, une comme une mauvaise expérience, ou médiocre ou inadéquate. Je concède ceci volontiers -- en fait, je le concède plus que volontiers -- parce que je suis un peu soucieux que tout ceci que je considère provisoire ne soit avalé tout cru par toutes sortes de personnes enthousiastes, qui devraient vraiment être plus prudentes, à la façon dont je le suis. L'expérience a besoin d'être répétée et vérifiée -- elle a besoin d'être tentée dans d'autres sociétés -- elle a besoin de nombreuses autres choses qu'elle n'a pas encore. Le soutien principal pour cette théorie -- et bien sûr il y a plein de soutien -- est venu principalement de psychothérapeutes comme Rogers et Fromm.

Ceci, bien sûr, laisse le problème du portage de la situation thérapeutique à la situation industrielle toujours ouvert à l'épreuve. Il a besoin d'être validé comme un portage légitime. Je peux aussi dire que mon

## La Théorie Z. de Maslow

... finalement j'attire l'attention sur la question des "niveaux de rémunération" et genres de rémunération. Ce qui est de la plus haute importance et le fait en lui-même qu'il y a de nombreux autres genre de paye que la paye monétaire, que l'argent en tant que tel recule en importance alors que l'influence augmente et alors que la maturité de caractère augmente, alors que de plus hautes formes de paye (méta paye) augmentent constamment en importance. De plus, même lorsque la paye monétaire continue à sembler importante, il en est souvent ainsi non pas en propre, concrètement, mais plutôt comme un symbole de statut, de succès, d'estime de soi qui génère l'amour, l'admiration, et le respect...

Abraham Maslow, papiers personnels sur la théorie Z.

En 1968, Abraham Maslow espérait défricher de nouveaux territoires dans le domaine de la théorie de management avec la Théorie Z. "Les États-Unis se convertissent en une société managériale" disait-il. Convaincu qu'une approche humaniste au travail commençait à surgir, Maslow a commencé à rassembler des petites annonces pour des postes comme une façon de suivre ce nouveau phénomène sur le lieu de travail aux États-Unis. En étudiant les publicités écrites pour attirer des employés professionnels, administratifs ou dirigeants, Maslow relevait non seulement l'argent mais aussi ce qu'il décrivait comme "les besoins plus élevés." Les besoins plus élevés étaient reflétés dans les publicités qui décrivaient des collègues amicaux, un environnement plaisant, la responsabilité, la liberté et l'autonomie, la possibilité de mettre ses idées en actions, une entreprise dont on pouvait être fier, la possibilité de faire une différence.

La Théorie Z présupposait que les personnes, une fois atteint un niveau de sécurité économique donné, s'efforceraient à vivre une vie ancrée dans des valeurs, une vie au travail ou la personne serait capable de créer et de produire. Bien que Maslow soit mort avant d'avoir fini son travail avec la Théorie Z, il devient évident pour nous aujourd'hui que cette théorie avait des décennies d'avance sur son temps.

La une du numéro de mars 1998 de Fortune magazine n'est qu'un exemple de la Théorie Z de Maslow en action. Intitulée Yo l'Entreprise Américaine, je suis le Nouvel Homme d'Entreprise, l'article décrivait les envies et les besoins du nouveau "travailleur en col doré." S'attendant à être bien payée, cette génération est convaincue qu'elle a droit à un poste "qui est sympa, qui est cool, qui leur permet de découvrir qui ils sont vraiment." "On ne travaille plus aujourd'hui pour payer le loyer -- ce dont il s'agit est de s'accomplir," résumait le reporter de Fortune après une étude approfondie de la situation d'emploi en Amérique. Richard Barton, le directeur de trente ans à la tête d'Expedia chez Microsoft a donné vie à la Théorie Z lorsqu'il a dit, "le travail n'est pas du travail. C'est un hobby pour lequel il se trouve que vous êtes payé."

papier sur le besoin de savoir (93), sur la curiosité chez l'être humain, est aussi pratiquement la seule chose de son genre, et bien que je lui fasse confiance et que je croie à mes propres conclusions, je veux bien encore admettre comme un scientifique prudent qu'elle aurait besoin d'être vérifiée par d'autres personnes avant d'être considérée comme finale. Au fur et à mesure que nous devenons conscients des erreurs probables dans les données, nous devons souligner la nécessité de plus de recherche et plus de recherche et plus de recherche. La suffisance et la certitude tend à arrêter la recherche plutôt que de la stimuler.

D'un autre côté, bien sûr, je dois établir clairement que la preuve sur laquelle est basé le management Théorie X est pratiquement nulle; qu'il y a encore moins de preuves en faveur de la Théorie X qu'il n'y en a pour la Théorie Y. Elle repose entièrement sur l'habitude et la tradition. Ça ne sert à rien de dire qu'elle s'appuie sur une longue expérience, comme le diraient la plupart de ses partisans, car c'est expérience est --, ou tout du moins *peut* être -- une sorte de prophétie qui s'accomplit elle-même. C'est-à-dire que les personnes qui soutiennent la Théorie X sur des bases non scientifiques l'utilisent alors comme une philosophie de management, qui provoque précisément ces comportements que prédirait la Théorie X chez les employés. Mais avec ce genre de traitement Théorie X des employés, aucun autre genre de comportement ne pourrait en résulter.

Pour résumer ceci je dirais qu'il y a un fondement insuffisant pour une confiance ferme et finale dans la philosophie de management Théorie Y; mais alors j'ajouterais en hâte qu'il encore moins de preuves fermes pour la Théorie X. Si on additionne toutes les recherches qui ont été conduites sous des auspices

scientifiques et dans la situation industrielle elle-même, elles soutiennent pratiquement toutes une version ou une autre de la Théorie Y; pratiquement aucune d'entre elles n'est en faveur de la philosophie Théorie X sauf dans des circonstances petites et détaillées et spécifiques.

La même chose est vraie pour les études de la personnalité autoritaire. Celles-ci aboutissent généralement aussi en faveur de la personnalité démocratique. Et pourtant il y a quelques circonstances spécifiques spéciales dans lesquelles il est mieux d'avoir une personnalité autoritaire, dans laquelle l'autoritaire obtiendra de meilleurs résultats. Par exemple, une personnalité autoritaire obtiendra de meilleurs résultats en tant qu'enseignant pendant une période de transition avec des étudiants autoritaires qu'un enseignant permissif Théorie Y. C'est le même genre de preuve qui indique que pratiquement tout être humain, même malade, peut être utilisé quelque part dans une civilisation industrielle complexe. Je pense, par exemple, à la démonstration de Bob Holt de la valeur adaptative même chez le paranoïaque; il a montré que de telles personnes tendent à faire de meilleurs détectives que les personnes normales -- ou tout du moins d'aussi bons.

Un autre point vient ici de la lecture du chapitre rédigé par Scoutten dans le livre édité par Mason Haire intitulé *Organisation Theory in Industrial Practice*. Scoutten évoque qu'aussitôt que nous prenons en compte des facteurs comme la santé à long terme de l'entreprise (plutôt que seulement la santé à court terme), les devoirs envers une société démocratique, le besoin dans une situation individualisée d'êtres humains, d'employés et de managers relativement développés, *alors* la nécessité pour le management Théorie Y devient de plus en plus grand. Il parle de la production et des ventes comme des seules fonctions, des seuls buts de l'entreprise avec laquelle il est connecté, l'entreprise Maytag. Il considère tout le reste comme non nécessaire où subsidiaire à ces deux fonctions. Mais il devrait être souligné que celle-là est une vue isolée ou encapsulée de la situation, c-a-d comme si l'entreprise n'avait pas de relations avec la communauté, l'environnement, ou la société, et n'avait aucune dette envers elle. Il considère comme acquises une grande quantité de choses dans une situation comme celle-là, incluant une société démocratique avec des niveaux élevés d'instruction, avec un grand respect pour la loi et pour la propriété, etc. etc.. Il laisse ces choses complètement de côté. Si vous les incluez, alors il devient évident que l'entreprise a besoin de donner certaines choses à la société aussi bien que de recevoir certaines choses de la société, et ceci peint un tableau entièrement différent. L'image que Scoutten donne d'une entreprise pourrait fonctionner parfaitement dans une économie fasciste, mais elle ne fonctionnerait pas du tout si elle était pris au sérieux dans notre société démocratique, ou toute entreprise -- en fait tout individu -- a aussi ses obligations envers l'ensemble de la société.

(À ce stade il devrait aussi y avoir une référence à mon mémorandum sur le patriote, et sur l'industriel éclairé en tant que patriote.)

D'autres choses devraient être dites sur les relations entre l'entreprise et la société, particulièrement si nous prenons en compte les façons de maintenir l'organisation saine sur une période de cent ans. Les liens entre l'entreprise et la société deviennent alors évidents -- notamment l'organisation saine aura besoin d'un approvisionnement régulier en personnalités relativement matures et relativement bien instruites (elle ne peut pas utiliser de délinquants, de criminels, de jeunes cyniques, gâtés, de personnes hostiles, belliqueuses, destructrices, de vandales, etc., mais précisément ces personnes sont les produits d'une mauvaise société). Ceci revient à dire qu'une mauvaise société ne peut pas soutenir des entreprises saines, tout du moins sur le long terme. (Bien qu'il soit probablement vrai que certains genres de produits peuvent être faits dans la société autoritaire ou l'entreprise autoritaire, ou sous des conditions de peur et de faim. Il faudrait vraiment que je recherche quels genres d'exportations par exemple viennent d'Espagne aujourd'hui, ou quelle est la qualité des travailleurs noirs en Afrique du Sud? Quelle genre de production ont-ils?)

Il est aussi vrai que l'entreprise saine ne peut pas fonctionner bien du tout dans des conditions d'émeutes ou de guerre civile, d'épidémie, de sabotage et de meurtre, ou de guerre des classes, ou de guerre des castes. La culture elle-même doit être saine également pour ces raisons. Il ne peut pas non plus y avoir de conditions de corruption, de corruption politique, ni de corruption religieuse ou de domination religieuse. L'entreprise doit être libre de se développer de toutes les façons qui n'interfèrent pas avec la bonté et avec la santé de la société. Ceci veut aussi dire qu'il ne devrait pas y avoir non plus trop de domination politique.

## Entretien avec George McCown

Le problème pour les comptables et de trouver une façon de faire figurer au bilan les actifs humains de l'organisation: c'est-à-dire la quantité de synergies, le degré de formation des employés de l'organisation, la quantité de temps et d'argent et d'effort qui a été investie pour faire bien fonctionner ensemble de bons groupes informels, comme l'équipe de baseball. En bref, tous les actifs humains qui ne sont pas au bilan et qui affectent la santé à long terme de l'entreprise.

- Abraham Maslow

Le 3000 Sand Hill Road à Menlo Park en Californie est synonyme de puissance, de prestige, et de l'art du deal. Siège du capital risque, cette adresse abrite les gens qui nourrissent une grande partie de l'économie américaine par le financement, l'acquisition et le rachat d'entreprises. Toujours en quête du prochain business lucratif, Sand Hill Road est devenu une légende dans les archives de l'histoire de l'entreprise américaine. Au beau milieu de ce temple de la finance siège Georges McCown, qui avec son partenaire David DeLeeuw a fondé Georges McCown and David DeLeeuw & Co. en 1984. L'entreprise est une banque privée qui investit dans des entreprises de haute qualité en partenariat avec le management. Et pourtant, comme nous l'avons découvert, leur but est simplement de construire de chouettes entreprises où les gens peuvent s'auto-actualiser.

\* \* \*

*Vous travaillez dans une industrie ou le concept de construire de chouettes entreprises est rare. N'êtes-vous pas d'accord?*

Je pense que bon nombre de gens diraient que notre industrie -- qui est généralement définie comme étant à capitaux privés - ne viendrait pas immédiatement à l'esprit. Si nous définissons notre industrie, il y aurait quatre ou cinq sous-segments. Le plus grand est ce que nous appellerions les rachats par le management [Management buy-out]. Cette activité a levé au cours de la seule dernière année plus de 50 milliards de dollars de capital de la part d'institutions et de familles fortunées. 10 milliards en capital, et 30 milliards et quelques en rachats. Lorsque David DeLeeuw et moi-même avons lancé notre entreprise il y a quinze ans, le ratio était inverse. La quantité d'argent qui allait à la prise de participation était plus grande que la part qui allait aux rachats. Ce n'était vraiment pas une industrie à part entière. Lorsque nous avons commencé. Et pourtant, si nous retournons aux fondements, notre travail a vraiment trait au fait de construire des entreprises bonnes et prospères.

Ce que j'ai appris de mes expériences dans la communauté financière et de mon travail de manager dans les entreprises américaines est quelque chose que nous décrivons comme le "syndrome du mauvais propriétaire." Lorsqu'il y a un mauvais propriétaire, c'est comme d'avoir un mauvais boss. Cela a un impact considérable sur l'organisation. Le "syndrome du mauvais propriétaire" se trouve aussi bien chez les entreprises cotées que privés.

Pour moi, ce qui devenait intéressant était de développer un plan pour "sauver ces entreprises." Qu'il s'agisse de disséquer et de bouturer différents éléments, je remarquais fréquemment que ces actifs, lorsqu'ils étaient remis dans les mains des employés, devenaient comme par magie des entreprises florissantes. Les gens étaient heureux et excités. Des choses que nous ne pouvions absolument pas faire marcher du fait de politiques et de procédures du passé devenaient comme par magie des entreprises extraordinaires aux mains d'un environnement entrepreneurial avec un financement adéquat ou la focalisation était le business un plutôt que d'être éclatés entre plusieurs entreprises et plusieurs egos.

J'ai fait partie de grandes divisions dans de grandes entreprises et j'ai une expérience de première main sur la façon dont il faut se battre pour faire avancer des idées nouvelles. Notre business consiste à établir le bon propriétaire, devenir le bon propriétaire, habituellement en partenariat avec le management. En fait, c'est toujours en partenariat avec le management. Que ce soit chez le management que nous trouvons en place ou dans le management que nous identifions et que nous mettons en place, nous essayons de fournir un ensemble d'objectifs congruents de façon que chacun soit aligné, que chacun soit du même côté de la table.

Ce que nous avons donc fait est donc de créer un endroit où les différents morceaux peuvent réellement être distincts et focalisés, et chacun peut être aligné. Ce que nous avons aussi essayé de faire est de créer un ensemble de conditions dans les entreprises que nous acquérons ou les personnes peuvent s'auto-actualiser et créer.

*Comment Georges McCown and David DeLeeuw & Co. construisent-ils d'excellentes entreprises?*

Ce que nous entreprenons en ce moment même dans notre société et dans le monde, puisque le capitalisme a balayé le monde, est (tout au moins certains d'entre nous commençons-nous à essayer) de redéfinir un système de valeurs qui alignera nos actions sur le marché avec les valeurs centrales d'une bonne société. Et Maslow aborde beaucoup d'entre elles lorsque vous progressez dans ce cahier, c'est réellement un pionnier. Il a une telle volonté de penser de nouvelles pensées, de faire des bonds intuitifs, puis de revenir en arrière et de voir s'il peut les tester.

Parlons de vision. C'est l'image mentale de chaque individu de ce que cette organisation pourrait être dans son mode le plus élevé et le plus auto actualisé. Pour mieux comprendre ce que je veux dire, je pourrais le décrire comme la chose à laquelle vous pensez qui vous procure de la joie. Mon image paraîtra un peu différent de votre image. C'est cette chose qui touche notre partie la meilleure et la plus élevée. C'est la partie qui est inspirationnelle et aspirationnelle. Cela touchera en chacun d'entre nous ce que nous appelons chez McCown and DeLeeuw notre noble but. Notre noble but est cette partie de nous qui est connectée à tous les autres et à tous dans le monde.

A travers nos discussions, nous avons identifié des entreprises extraordinaires. Des entreprises qui nous procuraient de l'énergie lorsque nous pensions à elles. Elles faisaient une différence dans les industries dans lesquelles elles se trouvaient. Elles étaient des entreprises qui attiraient le meilleur des employés. Elles étaient des entreprises que les communautés voulaient avoir dans leur ville. Elles étaient les entreprises dont les fournisseurs voulaient se battre pour avoir leur clientèle. Elles étaient des entreprises dont les actionnaires adoraient être les actionnaires.

Nous en avons conclu que nous voulions définir ce que "faire une différence" voulait dire à travers l'idée du cercle des parties prenantes [stake holders]. C'est-à-dire que nous voulions construire des entreprises qui prenaient en compte et essayaient d'équilibrer sur le long terme tous les intérêts de ces gens. Aujourd'hui, c'est exactement ce que nous avons réussi à faire, et lorsque nous avons satisfait le cercle des parties prenantes, nous avons fait la preuve d'une performance financière exceptionnelle.

*Comment mettez-vous ces buts en œuvre?*

Nous trouvons des entreprises qui traversent un changement dans une industrie en croissance et où nous pouvons acheter une entreprise clé avec une équipe de management. Nous fournissons alors les ressources et les stratégies et les systèmes de pensée qui sont nécessaires pour créer une organisation à très haute performance. C'est comme quand on a une organisation qui est auto-actualisée parce que les personnes qui travaillent sont auto-actualisées. C'est vraiment drôle. C'est là où vous obtenez des résultats fantastiques. C'est quand les gens se lèvent le matin et veulent aller travailler.

Lorsque nous avons mis en œuvre notre pyramide, il manquait encore quelque chose. Nous ne travaillions pas ensemble, ici chez McCown and DeLeeuw. Nous opérons toujours dans ce que j'appelle ce "système d'ego." Le système d'ego a de nombreuses caractéristiques et l'une d'entre elles est une concurrence monumentale entre les gens. Comment pouvez-vous construire une équipe lorsque le principe fondamental est de se faire concurrence? Mais c'est bien cela que nous faisons dans les organisations.

C'est la raison pour laquelle les équipes ne fonctionnent pas très bien. Elles deviennent concurrentielles en interne et nous ne comprenons pas pourquoi c'est ainsi, nous pensons simplement que c'est comme ça. Ce à côté de quoi nous passons est qu'il y a une autre façon d'être. Nous pouvons nous en douter, et certains d'entre nous, en particulier ceux qui ont une pratique spirituelle forte dans leur vie savent qu'il y a quelque chose de mieux que cela. Nous avons entrepris un très long processus avec chaque membre de notre firme pour trouver cette meilleure façon.

*Parlez-moi des personnes qui viennent travailler ici. J'ai vu vos associés dans l'entrée. J'ai vu leur palmarès. Ils constituent un groupe impressionnant avec des diplômés d'excellentes écoles et une expérience dans les meilleures entreprises. J'ai aussi entendu dire que vos stages font partie des plus recherchés par les étudiants des meilleurs écoles.*

Nos associés sont venus parce qu'ils voulaient construire des entreprises par opposition à faire simplement des transactions financières. C'est une des différences principales entre nous et la plupart des gens dans notre industrie.

Le but de construire de très bonnes organisations a transformé fondamentalement notre organisation. Cela ne fait aucun doute. Nous ne pouvons pas revenir en arrière. Ces choses dont nous parlons ne sont pas faciles. C'est

ce qu'il y a de plus dur et de plus difficile à faire, mais une fois que vous vous engagez sur ce chemin, vous ne pouvez pas revenir en arrière. Et donc, en faisant ce que nous disons et en comprenant précisément ces choses qui nous empêchaient en interne d'être en synergie, nous avons été transformés au cours du processus. Après tout, nous nous pouvons pas apporter ces qualités de transformation aux entreprises que nous acquérons si elles ne sont pas présentes chez McCown and DeLeeuw. Nous sommes tellement plus efficaces maintenant.

*Comment cette stratégie qui consiste à construire d'excellentes organisations est-elle reçue par la communauté financière?*

Cette dernière fois, lorsque nous avons cherché à lever des fonds pour remplir les coffres, ce que nous faisons régulièrement dans cette industrie, nous avons parlé de ce point. Nous avons évoqué comment nous allions dire quelque chose comme ça à des durs-à-cuire de Wall Street. Nous sommes parvenus à une conclusion. C'était que ces personnes sont aussi des personnes. Ils ont un besoin inné de s'efforcer à l'auto actualisation. Ils ont de nobles buts. Ils savent ce que c'est le travailler dans des organisations pourries par rapport à des organisations excellentes. Et donc nous les mettons à feu! Le résultat? Nous avons levé près du double des fonds que nous avions prévus. Notre but était de lever 400 millions de dollars. Voilà ma réponse à Wall Street.

*Maslow a dit dans ses cahiers que les organisations au management éclairé pourraient créer une meilleure société. Vos buts de personnes auto-actualisées et d'entreprises auto-actualisées semblent s'accorder à cette théorie. Seriez-vous d'accord?*

Je suis fermement engagé pour l'idée que le business a un rôle central à jouer dans la transformation en cours dans le monde. Probablement un plus grand rôle qu'aucune autre institution. Les hommes d'affaires n'ont jamais eu ce rôle. Ils ont toujours eu un grand rôle, mais pas en termes de créer une bonne société. Il nous faut comprendre ce rôle et il nous faut élever notre niveau de conscience. Il nous faut choisir si nous allons ou pas accepter individuellement et collectivement les genres de résultats qui contribuent à former de bons êtres humains. Des résultats que nous voudrions léguer à nos enfants et à nos petits-enfants et aux nombreuses générations à venir. Ceci est une nouvelle idée pour l'entreprise et la question est: allons-nous l'accepter? L'entreprise est là où la gomme touche l'asphalte, où les gens passent le plus clair de leur vie à aller travailler. Nous et les entreprises à but non lucratif ont un beaucoup plus grand rôle à jouer dans l'ébauche de la bonne société qu'aucune autre institution à laquelle je puisse penser.

En effet toute entreprise qui restreint ses buts purement à ses propres profits, à sa propre production, et à ses propres ventes profite de moi et des autres contribuables. J'aide à payer les écoles et la police et les pompiers et les hôpitaux et tout le reste afin de garder la société saine, qui à son tour fournit les travailleurs et des managers de haut niveau à ces entreprises à un coût minime pour elles. Je trouve qu'elles devraient, afin d'être justes, fournir de plus hauts retours à la société qu'elles ne le font -- c'est-à-dire, en ce qui concerne le fait de produire de bons citoyens, des personnes qui par leur bonne situation de travail peuvent elles-mêmes être bienveillantes, charitables, bonnes, altruistes, etc. etc., dans la communauté.

Je suis encore une fois impressionné par la nécessité, quelle qu'en soit la difficulté, de concevoir une sorte de système de comptabilité morale ou éthique. Dans un tel système des crédits d'impôts seraient données à l'entreprise qui aide à améliorer l'ensemble de la société, qui aide à améliorer la population locale, et qui aide à améliorer la démocratie en aidant à créer plus d'individus démocratiques. Une sorte de taxe devrait être établie pour les entreprises qui défont les effets de la démocratie politique, des bonnes écoles, etc., etc., et qui rendent leur personnes plus paranoïaques, plus hostiles, plus déplaisantes, plus malveillantes, plus destructives, etc.. Ceci équivaut à du sabotage à l'encontre de la société dans son ensemble. Et elles devraient payer pour ceci.

Il devrait incomber partiellement aux comptables d'imaginer une façon de traduire en termes de comptes de résultats les valeurs personnelles intangibles qui proviennent de l'amélioration du niveau de personnalité des employés, les rendant plus coopératifs, de meilleurs travailleurs, moins destructifs, etc. Cela coûte de l'argent d'embaucher ce genre de personnes; cela coûte de l'argent de les former et de les



entraîner et d'en faire de bonnes équipes, et il y a toutes sortes d'autres coûts impliqués dans le fait de rendre l'entreprise attrayante pour ce genre de travailleurs et ce genre d'ingénieurs, etc.. Toutes ces vraies dépenses d'argent et d'effort devraient d'une manière ou d'une autre être traduites en termes comptables afin que la plus grande valeur de l'entreprise qui contribue à l'amélioration de l'ensemble de la société puisse d'une certaine manière être mise au bilan. Nous savons tous qu'une telle entreprise par exemple, est un meilleur risque et les banques qui prêtent prendront cela en compte. Les investisseurs aussi. Les seuls qui ne prennent pas ces choses en compte sont les comptables.