



Que nous révèle la crise ?

# Paramétrage de votre eBook Sony PRS-505

Prenez soin de régler votre zoom de façon à ce que son indicateur soit sur S. 

Appuyez autant de fois que nécessaire sur le bouton zoom à votre gauche. 

# Table des matières

Table des matières .....	3
Management et Gouvernance.....	4
Etude des pratiques actuelles de management.....	7
État des lieux de l'humain dans l'entreprise en général .....	10
Les enjeux pour faire face aux changements à conduire .....	11
Concilier considération et réalisation de soi au sein de l'entreprise .....	21
Connaissances de base sur le fonctionnement de l'humain .....	29
Comment passer du management à la gouvernance ..	31

**Le Management** est une activité avant tout orientée vers la gestion de l'organisation du travail. Il privilégie, à ce titre, les concepts de systématisation du travail autour de fonctions clés définies dans le cadre du PODC : "*planifier, organiser, diriger et contrôler*" (roue de Deming).

L'évolution de notre société depuis une quarantaine d'années a conduit à la nécessité d'une plus grande intégration du facteur humain dans la mise en œuvre de ses applications.

Cette mutation s'est faite dans le cadre de la Gouvernance d'entreprise, définie comme un processus de décentralisation des modes de travail, notamment dans la prise de décision, en raison de la multiplication des lieux et des acteurs concernés par ces décisions.

**La Gouvernance** vise à instaurer des modes de régulation plus souples, mieux adaptés aux situations auxquelles il faut faire face et fondés sur un véritable partenariat entre les acteurs concernés.

La crise, aujourd'hui, renvoie encore plus à la nécessité de la mise en place d'une gouvernance "mondiale" en renforçant la nécessité de la régulation face à la complexité croissante de notre environnement.

La gouvernance d'entreprise ressemble à s'y méprendre au rôle d'un capitaine de vaisseau. Celui-ci dispose de la connaissance (référence au passé), de l'expérience (intégration des situations vécues) et de la vision d'ensemble (appréciation du risque et meilleure stratégie possible pour "*s'en sortir*"). L'équipage, lui, exécute avec plus ou moins d'initiative et/ou de métier les indications données par le capitaine, qui pilote les opérations et coordonne les actions. Pour faire face aux impondérables, l'équipage doit être performant car c'est lui qui met en œuvre les décisions prises par le capitaine.

L'entreprise fonctionne de même et doit faire preuve de maîtrise, d'adaptabilité, de dynamisme et de mobilité. Mais quelle est la réalité d'une entreprise aujourd'hui ?

C'est d'abord une société humaine (l'équipage), qui fonctionne donc avec des humains. Pour adhérer à cette façon d'être gouvernée, ces individus doivent :

- ▶ pouvoir avoir confiance en leur capitaine, c'est donc ici sa crédibilité et sa légitimité qui sont en cause,
- ▶ savoir bien fonctionner ensemble, la qualité de leurs actions est donc fonction de celle de leurs relations. Le succès devient le fruit d'une œuvre "collective".

Force est de reconnaître que la gouvernance introduit donc une nouvelle dimension dans le management, qui aujourd'hui s'attache avant tout à "*gérer*" les ressources humaines, sans pour autant avoir compris que leur "*développement*" est un élément indispensable à leur "*bonne*" gestion.

## Etude des pratiques actuelles de management

A partir d'une observation précise des modes de management de 350 managers, pris dans tout type d'organisation, nous avons pu établir clairement toute la distance qui existe entre la théorie (le discours) et la pratique (la réalité) d'une part et d'autre part entre les compétences requises et les comportements observés de la part des managers.

L'étude fait ressortir combien l'entreprise et l'organisation méconnaissent le fonctionnement de l'humain, et de surcroît combien leurs stratégies ne permettent pas réellement de "*mobiliser*" les ressources humaines. En outre, la culture de management actuellement pratiquée révèle des procédés et des pratiques qui vont à l'encontre d'une bonne prise en compte du facteur humain, précisément liés à cette méconnaissance réelle des modes de fonctionnement de l'humain.

Comment le management peut-il prétendre piloter et guider des personnes, sans comprendre et s'intéresser à leurs modes de fonctionnement ? Cela équivaut à vouloir gagner une course de Formule 1, en refusant d'accepter que si le bon fonctionnement de la voiture est la condition "*nécessaire*" pour rester dans la course, elle n'est pas "*suffisante*" : c'est le rôle déterminant du pilote et de l'équipe qui vont permettre ou pas de la gagner. La valeur ajoutée du facteur humain trouve ici toute sa justification.

Notons que la "*culture*" analysée dans le cadre de l'étude est largement partagée. Elle induit le plus souvent un climat de malaise au sein de l'organisation. A ce malaise palpable au sein de beaucoup d'organisations se superpose, sans qu'on sache bien quelle est la cause et quel est l'effet, un vrai mal-être dans l'entreprise dont la contagion se fait de plus en plus sentir.

La complexité associée à la précarité engendre partout des conséquences très destructives avec perte de confiance, de crédibilité et de légitimité, de

la par de ceux qui sont "*gouvernés*" vis-à-vis des organes du pouvoir et de ceux qui l'exercent.

## État des lieux de l'humain dans l'entreprise en général

Dire qu'il y a un malaise dans l'entreprise est le reflet d'une dure réalité: le personnel s'épuise à la tâche (toujours plus avec moins), est stressé (précarité et insécurité de l'emploi), souffre de somatisations diverses (absences maladie, conflits), qui peuvent le conduire jusqu'au "*burn-out*". Les nerfs lâchent, les dépressions s'en suivent, pouvant même aller jusqu'au suicide.

Les choses n'iront pas en s'arrangeant d'elles mêmes.

Et pourtant, depuis plusieurs décennies, le temps de travail s'est sensiblement réduit. Nous travaillons moins qu'avant, et apparaissions cependant moins heureux, voire souvent plus malheureux.

Pratiquer la "*politique de l'autruche*" ne servirait à rien. Il est grand temps de prendre le problème à bras le corps : "*mieux vaut prendre le changement par la main, avant qu'il ne vous prenne par le cou !*"

# Les enjeux pour faire face aux changements à conduire

## Interaction entre l'humain et l'entreprise

Le personnel est partie prenante au bon fonctionnement et à la vie de l'entreprise.

**CLIENT ET PERSONNEL** font partie du "capital social" de l'entreprise. Sans leur contribution active l'entreprise ne pourra ni survivre ni se développer. S'il ne faut pas les mettre dans le même panier, c'est le rôle de l'organisation et la priorité du management de les mettre au cœur de leurs "*bonnes*" pratiques de management et de gouvernance.

Celles-ci passent par une réforme des processus de décision (portant sur les organes et les règles de décision) une plus grande transparence de l'information et une meilleure communication, permettant aux acteurs et partenaires de voir leurs

intérêts respectés et leurs voix entendues, tant en interne qu'en externe.

## **Les structures de l'entreprise**

Elle est souvent organisée avec un statut de "*personne morale*". C'est donc une entité qui fonctionne avec des besoins et des désirs, comme tout un chacun d'entre nous.

Quels sont-ils ?

**ETAPE 1** : Le tout premier : gagner de l'argent. C'est la condition sine qua non pour assurer sa survie. Avant d'y parvenir, il faut d'abord qu'elle investisse pour se créer. Pour cela elle a recours au banquier, sans lequel elle ne pourrait avoir accès au crédit, mais cela à un coût et bien des petites entreprises voient leurs marges passer en "*bonne*" partie à rembourser leurs crédits.

**ETAPE 2** : Le second : assurer sa compétitivité sur son marché. Sans y parvenir, elle ne pourra perdurer bien longtemps. C'est la qualité de ses produits (associée à sa productivité), puis celle de

ses services (associée à leurs coûts) qui garantiront ses marges et ses bénéfices.

Tout ici est affaire de gestion.

**ETAPE 3** : Le troisième : assurer son développement pour rester parmi "*les meilleurs*".

Cela ne peut se faire à nouveau sans investissements (recherche et développement, diversification, ouverture de nouveaux marchés...) et donc forcément sans risques, car la concurrence est dure et les marchés mouvants.

C'est ici précisément que la qualité de son personnel et celle de ses clients devient alors fondamentale. Par quel biais ? Celui de leur fidélisation dans la durée. La marque est ainsi porteuse de l'identité de l'entreprise : c'est elle qui en générant la confiance va renforcer sa crédibilité. C'est elle qui reste son meilleur rempart contre la guerre des prix et des marges, qui ruine sa rentabilité et compromet son développement.

Bien peu d'entreprises réussissent à franchir ces trois étapes au cours de leur vie.

- ▶ Dans la première, elles sont trop dépendantes des banquiers.
- ▶ Dans la seconde, en tout cas en France, elles sont trop souvent victimes de défauts de gestion, pour passer le stade de l'adolescence.
- ▶ Dans la troisième, trop peu ont compris la "*valeur ajoutée*" des ressources humaines, en acceptant d'en faire un élément clé de leur stratégie et de leur "*capital social*", pour parvenir à l'âge adulte et s'y maintenir.

## **Le personnel**

Au départ, il est composé d'individus ....et tout le monde sait que plus il y a d'individus, plus il y a de problèmes !

Comme les entreprises, les individus ont leurs besoins et leurs désirs.

Les besoins : dans une société "*de consommation*" ils sont sans cesse croissants et réclament beaucoup d'argent pour les satisfaire. Là encore l'analogie est frappante : le recours au crédit permet de répondre (en théorie) aux besoins, mais en pratique le crédit a un coût qu'il faut bien finir par payer ! On voit aujourd'hui des individus déclarés "en faillite" tout comme des entreprises....voire même des états !

Les désirs : dans une société "*des plaisirs*", les tentations sont fortes et permanentes. Eprouvant de moins en moins de plaisir au travail, chacun recherche alors des compensations dans la consommation, elle-même alimentée par le crédit.

La crise actuelle est l'illustration de cette fuite en avant, avec les successions de "*bulles*" ou de "*crises*" qui l'ont accompagnée : immobilière, bancaire, économique, sociale, politique et aujourd'hui fiscale et financière. Elle matérialise les limites de ce système.

Pour les individus aussi il existe des priorités et surtout un sens subtil de l'équilibre qui ne peuvent

être mis en œuvre sans la prise de conscience et l'exercice de leur responsabilité.

Notre existence et notre satisfaction ne peuvent être mesurées à l'aune de notre capacité à consommer et à accumuler des biens matériels (que nous n'emporterons pas d'ailleurs dans la tombe).

La course aux "*mieux vivre*" et au bonheur ne passe pas forcément par celle de l'accumulation des biens. Même si l'argent est nécessaire pour vivre, il ne peut être la condition suffisante pour réussir sa vie.

Etre reconnu par les autres, c'est-à-dire respecté, écouté, pris en considération tant dans notre vie personnelle que professionnelle, voilà ce à quoi chacun d'entre nous aspire légitimement.

## **Divergence des priorités entre personnel et entreprise**

### **Les spécificités propres à l'entreprise :**

En étapes 1 et 2 toutes les forces de l'entreprise vont être orientées vers ses capacités de gestion

avec un objectif clair : assurer les conditions de sa création et de sa consolidation. Celles-ci passent par deux impératifs, celui du crédit et donc du recours aux banquiers et celui du marché et donc de la compétition avec la concurrence. Le seul moyen pour y parvenir, c'est l'argent. Sans argent, l'échec est garanti en étape 1 comme en étape 2. Les aspects matériels sont donc prioritaires sur tous les autres.....c'est eux qu'il faut savoir maîtriser.

Nous sommes bien dans le registre de l'échelle des besoins de Maslow (cf notre livre "*Lettre ouverte à nos élites*" pages 93 à98). Le stade 1 de la "*survie*" correspond à notre étape1 et le stade 2 de la "*sécurité*" à celui de notre étape 2.

Dans ces phases de lancement et de consolidation, la phrase de Nietzsche prend tout son sens :

*"dans la guerre qu'est la vie, tout ce qui ne nous tue pas nous rend plus fort"*

Le facteur humain n'est pas un objectif prioritaire et les ressources humaines se cantonnent à la "*gestion*" du personnel.

En étape 3, les choses changent. L'objectif vise à trouver le meilleur équilibre entre gestion et développement. Le dire c'est bien, le faire c'est mieux et l'expérience prouve qu'organiser la complémentarité entre le "*hard*" et le "*soft*" ne se fait pas sans difficultés.

Pourquoi ? Parce que, en revenant à l'échelle de Maslow, il s'agit d'intégrer deux paramètres nouveaux (après la survie et la sécurité : n°1 et 2 dans l'échelle) qui relèvent moins des besoins que des aspirations ou des désirs. Les numéros 4 et 5 de l'échelle portent sur La "*considération*" et la "*réalisation de soi*", qui sont spécifiques à chacun d'entre nous, ce qui rend l'objectif bien difficile à atteindre.

Comment arriver à satisfaire aux aspirations de chacun ? Est-ce que répondre aux désirs de chacun fait partie des missions de l'entreprise ? Si le travail ne doit pas être une corvée, peut-il toujours être considéré comme un plaisir ? Quel équilibre trouver entre les "*droits*" et les "*devoirs*" des salariés au sein de l'organisation ?

Chacun fonctionne dans "sa" logique et celle de l'entreprise, à l'étape 3, se complique, car aux attentes du personnel se superposent celle des banquiers, des actionnaires, des syndicats, des distributeurs, des clients.....et même des politiques.

Face à ces contraintes quelle peut être la réponse ?

Pour nous, il s'agit de réconcilier toutes ces contraintes autour d'un projet collectif, dans lequel, l'entreprise apparaît précisément comme une entité à part entière, dont l'identité et la nature sont complexes et qui ne peuvent se résumer à une somme "*d'intérêts individuels*" et particuliers.

L'objectif du projet : fédérer tous les acteurs et parties prenantes autour et au sein de l'entreprise pour assurer sa consolidation et son développement.

*"le tout est plus que la somme de ses parties"* disait Merleau-Ponty.

Le moyen : faire prévaloir, à l'étape 3, l'intérêt général sur les intérêts individuels ou particuliers (catégorie d'acteurs ou de corporations), qui en augmentant les contraintes par leurs revendications

compromettent les équilibres à trouver pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Encore mieux : transformer les acteurs en partenaires, promouvoir l'apprentissage du travail en équipe et en réseau, en cassant les "esprits de clocher" (rivalités entre métiers et niveaux d'organisation) pour générer de la valeur ajoutée par la qualité des relations (et pas seulement par celle des actions)...au service de l'entreprise.

Comment y parvenir ?

## Concilier considération et réalisation de soi au sein de l'entreprise

Voici la véritable question : quelle est la "*juste*" place de l'humain dans l'entreprise, et comment la mettre concrètement en œuvre?

**Rôle central de la personne ...  
qu'elle soit "humaine" ou "morale"**

C'est à chacun de définir ses priorités et de se donner les moyens de les atteindre.

Le paradoxe de notre société c'est que l'individualisme n'a jamais été aussi fort et pourtant, quand quelque chose ne nous satisfait pas, le réflexe commun est de faire porter la responsabilité de ce qui nous arrive aux autres.

Force est de reconnaître qu'en pratique, notre rôle est "*moteur*" dans tout ce qui nous arrive. Comme

dit le proverbe : "*comme on fait son lit on se couche*".

Le même constat peut être fait au niveau de l'entreprise. Aucune entreprise ne ressemble à une autre : les petites entreprises familiales sont – en général - plus attachées aux ressources humaines que les grandes, les structures en coopératives facilitent la prise en compte du facteur humain ( les personnels y ont - de fait - le statut d'acteurs et de partenaires), les très grandes entreprises ont des ressources financières qui leur donnent de plus grandes marges de manœuvre, en revanche, les salariés y sont plus souvent traités comme des exécutants.

Tout ceci pour dire que les entreprises ont les salariés "*qu'elles méritent*" et que c'est le comportement des dirigeants et l'exemple qu'ils donnent qui créent ou non les conditions d'une bonne collaboration collective. Celle-ci ne peut se produire sans l'implication, la participation, l'adhésion et la coopération de l'ensemble des personnels en interne et des intervenants en externe.

Rappelons ici, que dans les étapes 1 et 2 de la vie de l'entreprise, ce sont les compétences (on est dans le "*hard*") et la gestion qui priment : qui n'a pas la maîtrise risque d'aller droit à l'échec.

Le passage à l'étape 3 change complètement la donne. A la qualité des compétences, doit s'ajouter celle des comportements. Passer du "*hard*" (priorité au quantitatif et au matériel) au "*soft*" (priorité au qualitatif et à l'humain), c'est un véritable challenge qui passe par un changement de système.

Comment se traduit-il dans les faits ?

En s'exerçant à la pratique de la mobilité, pour trouver précisément le meilleur équilibre à établir entre les étapes 1 et 2 et l'étape 3....et tout ceci en fonction de l'évolution des situations. Dans un monde en pleine mutation, marqué par la mondialisation, c'est la capacité d'adaptation qui fera de plus en plus la différence.

Ce n'est pas pour rien que Maslow avait imaginé dans son échelle des besoins 5 niveaux :

- ▶ Les deux premiers (survie et sécurité) expriment des besoins "*universels et collectifs*" communs aux hommes et aux entreprises. C'est ainsi que le salaire est l'expression de la "*juste*" récompense des efforts faits par le salarié, quand le profit est la "*juste*" matérialisation des résultats obtenus par l'entreprise et l'expression de la "*juste*" récompense des risques qu'elle a pris et des investissements qu'elle a faits.
- ▶ Les quatrième et cinquième besoins (que je qualifierai plutôt "*d'aspirations et de désirs*") portent sur la considération et la réalisation de soi, qui sont plutôt de nature individuelle et personnelle.
- ▶ Ces deux systèmes, répondant chacun à des priorités bien distinctes peuvent être "*réconciliés*" par le troisième besoin de l'échelle de Maslow, situé - comme par hasard ? - à l'articulation des deux précédents systèmes : c'est le besoin **d'intégration**.

Au lieu d'opposer ces deux systèmes, de chercher les "*bonnes raisons*" de faire prévaloir en permanence l'un sur l'autre, l'intégration nous invite à les pratiquer en "*alternance*", en recherchant leur complémentarité pour nous adapter "*au mieux*" à l'évolution des situations (voir pages 98 à 101 du livre).

Dans le système 1 : le temps c'est de l'argent et "*l'argent est le nerf de la guerre*".

Mais peut-on éternellement vivre en situation de guerre ? Le hard n'est pas une fin en soi : "*et le combat cessa faute de combattants...*".

Dans le système 2 : il faut savoir laisser le temps au temps, notamment pour négocier, rallier, faire adhérer... avec un objectif prioritaire : la paix.

Mais la paix est-elle quelque chose de durable ? Ne relève-t-elle pas d'une utopie dans nos sociétés ? Ici, "*il n'est pas nécessaire de rêver pour entreprendre*" et "*celui qui ne tente rien ne risque pas d'obtenir quelque chose*".

## **Faut-il alors abandonner l'idée d'avoir du plaisir au travail ?**

Non, certainement pas.

D'une part il appartient à chacun de faire "*ses*" choix pour trouver le meilleur équilibre entre sa vie "*personnelle*" et sa vie "*professionnelle*". Qu'il soit clair que ces choix seront très différents en fonction des périodes de sa vie. Mais faire privilégier trop longtemps un des deux aspects sur l'autre aura toujours des conséquences préjudiciables.

D'autre part, chacune de ces deux composantes (personnelle et professionnelle) est essentielle à la vie de l'homme.

Si tout le monde peut accepter que "*l'oisiveté est la mère de tous les vices*" et que la vie professionnelle peut - et doit être - un moyen pour chacun d'entre nous de progresser et de grandir, y compris sur le plan personnel, alors son retentissement sur notre vie personnelle devient incontestable.

Il est moins facile, pour chacun d'entre nous, d'accepter "*qu'on grandit toujours dans la*

*difficulté....et jamais dans la facilité". C'est au travers des épreuves qu'on progresse. Le principe de la résilience, mis à jour par Boris Cyrulnik nous en apporte la preuve.*

L'expérience prouve que plus les contraintes sont importantes, plus la créativité est forte.

C'est tout cela qui fait le paradoxe et la richesse du facteur humain.

Pour nous l'entreprise est un laboratoire idéal pour inventer de nouveaux modes de travail :

- ▶ sur le plan professionnel : pour apprendre à valoriser "*les ressources humaines*"
- ▶ sur le plan personnel : à chacun d'entre nous de faire la preuve de ses compétences (métier, spécialité), à chacun d'entre nous d'adapter ses comportements à la structure dans laquelle il vit et entreprend (famille, organisation, entreprise, association...), à chacun d'entre nous de montrer ses talents en fonction des situations (succès, difficultés,

échecs...) qu'il rencontre, à chacun d'entre nous de croire en ses potentiels (à situation exceptionnelle, remèdes exceptionnels).

La variété, c'est la richesse, et à mes yeux aucune autre organisation autre que l'entreprise n'est autant concernée par une telle variété de contraintes : financière, économique, fiscale, juridique, sociale, morale... qui dit mieux ?

Les nouvelles technologies de l'information (internet, information en temps réel, facilités d'échanges et de communication...) révolutionnent nos façons d'exercer le pouvoir. Le rapport dominant / dominé sera de moins en moins toléré.

Il va falloir s'exercer à "*persuader et à convaincre*" pour gagner en crédibilité tout en s'attachant à "*montrer et à démontrer*", car la valeur de l'exemple reste une valeur sûre, qui engendre la confiance.

C'est la complexité du facteur humain qui en fait la richesse et en étape 3, c'est la richesse de son "*capital humain*" qui fait la raison "*d'être*" de l'entreprise et pas seulement celle "*d'avoir*".

## Connaissances de base sur le fonctionnement de l'humain

Il ne peut y avoir de motivation sans plaisir.

Ce sont nos images mentales qui dictent nos comportements.

Si, pour moi, l'entreprise est avant tout perçue comme une machine à faire du profit, je me verrai naturellement dans la peau de l'exploité par rapport à l'exploitant. Si elle est, pour moi, un lieu de formation, d'apprentissage, de progrès, alors je me comporterai en acteur et en partenaire pour lui témoigner ma gratitude.

Nos attitudes, en ce sens, sont le fruit de nos conditionnements. Elles induisent nos prédispositions à faire ou à agir.

Et qu'est-ce qu'un comportement ? C'est le point de passage entre l'intention (attitude) et l'action. Dans l'action nous sommes dans le concret, dans les faits.

Pour moi, ce n'est pas "*au pied*" du mur qu'on voit la qualité du maçon, c'est "*en haut*" du mur... quand le mur est réalisé.

# Comment passer du management à la gouvernance

Les enseignements tirés de l'étude que nous avons réalisée avec Xtrem7 croisés avec les expériences et situations concrètes de chacun, permettent à la fois :

- ▶ de faire un diagnostic précis des pratiques actuelles de management,
- ▶ d'en établir les raisons et les limites,
- ▶ de définir des orientations et des propositions pour y remédier,
- ▶ de fournir les outils et les méthodes pour que chacun puisse faire son "*bilan de santé*" de ses propres pratiques et définisse les moyens de l'améliorer.

Un dernier point qui me semble important à souligner :

Chacun d'entre nous passe son temps à trouver ses meilleurs équilibres et à définir ses priorités en fonction de quatre "*jeux de rôle*" essentiels auxquels personne ne peut échapper.

Quels sont-ils ?

- ▶ celui de contribuable, auquel, en cas de manquement, l'état saura nous rappeler à l'ordre,
- ▶ celui de consommateur, auquel nous sommes tous confrontés, quelles que soient nos croyances politiques,
- ▶ celui de client, sans la satisfaction duquel la pérennité des entreprises ne saurait être durable, car il faut gagner et garder sa confiance,
- ▶ celui de citoyen, sans lequel la démocratie ne saurait avoir de sens.

Là encore, nous trouvons un fonctionnement par paires :

- ▶ consommateur et client vont ensemble, quand contribuable et citoyen sont étroitement liés,
- ▶ contribuable et consommateur renvoient fortement au "*hard*" et donc à l'argent, quand client et citoyen renvoient aux notions d'écoute, de respect, de considération et de participation.

Comme on le voit le "*facteur humain*" est par nature complexe et étroitement fonction des situations auxquelles chacun d'entre nous se trouve confronté.

C'est sa diversité et sa variabilité qui en font précisément l'intérêt et nous permettent d'apprendre progressivement à en exploiter la richesse par "*l'expérimentation créative*".

Dans quel sens ?

- ▶ en omettant jamais, quand une situation est complexe, de ne pas confondre vitesse et précipitation : "*dans un tel contexte, ce qui est vite fait est rarement bien fait*".
- ▶ en s'exerçant à la pratique de la gestion des contradictions. Il s'agit, avant tout, de concilier :
- ▶ la théorie et la pratique, c'est-à-dire les intentions et les actions ou les discours et les actes, par exemple.... mais aussi,
- ▶ les aspects rationnels et irrationnels, c'est à dire ce qui est de l'ordre de l'objectif et du prévisible par rapport à ce qui relève du subjectif et de l'imprévisible.

Notre expérience prouve que plus nous sommes dans le domaine de l'irrationnel et de l'imprévisible, plus il est nécessaire de s'appuyer sur des outils et des méthodes qui permettent d'apprendre à "*faire avec*", puisqu'on ne peut pas "*faire sans*" !

## **L'enjeu fondamental : favoriser les réformes pour éviter la rupture.**

La crise actuelle va indiscutablement marquer le "*retour en grâce et en force*" du politique dans l'économique.

Avec la crise, la preuve est aujourd'hui faite que la croyance en la "*vertu*" du marché pour s'autoréguler était un leurre.

- ▶ Elle a favorisé partout l'émergence d'une minorité de plus en plus riche, au détriment d'une majorité de plus en plus pauvre.
- ▶ Elle a conduit, avec la prééminence accordée à l'argent et à la consommation, à pousser l'homme – en tant qu'espèce – à se comporter en "*prédateur*" vis-à-vis des autres espèces et à se développer au détriment de l'environnement dans lequel il vit.

L'apparition très forte du développement durable d'une part, et les excès de la mondialisation et de

L'économie de marché d'autre part, vont modifier de façon profonde nos mentalités.

D'aucuns y voient les signes précurseurs de la fin du capitalisme : pour le remplacer par quoi et comment ?

Le capitalisme, comme la démocratie restent "*les moins mauvais des systèmes*", en ce sens qu'ils restent l'un comme l'autre toujours perfectibles, mais – qu'à l'épreuve du temps – personne n'a encore trouvé mieux.

Quel système économique a-t-il jamais prouvé sa capacité à produire autant de richesses ?

Qu'il existe un problème de "*meilleure répartition*" de ces richesses est un fait, mais comme le disait si justement le Président Pompidou en son temps et avec bon sens :

*"Je n'ai rien contre la répartition des richesses, encore faut-il qu'elles existent pour pouvoir les répartir".*

Ce retour du politique dans l'économie ne peut se faire sans revoir le rôle de l'état (au niveau national) et des états (au niveau international). Par quels leviers ou moyens ?

- ▶ D'abord par celui du contrôle, car les organismes censés organiser ces contrôles ont été laxistes et défailants (sociétés de notation, SEC, FMI .....). Comment y parvenir ?

Par l'instauration d'une fonction de réglementation, par le canal de la loi, pour marquer les limites de ce qui est tolérable en faisant prévaloir l'intérêt général sur les intérêts particuliers. Les interventions récentes des Présidents Obama et Sarkozy (bonus, rémunérations excessives...) vont dans ce sens.

- ▶ Ensuite par celui de la restauration de la confiance, car le discrédit du politique, en France depuis des dizaines d'années n'a fait que s'accroître. Avec quel objectif ?

L'état doit jouer le rôle "*d'arbitre*" pour faire prévaloir – là encore l'intérêt général sur les intérêts particuliers – mais aussi le long terme sur le court terme. Il s'agit ici de rétablir les "*équilibres*" entre toutes les tendances qui structurent un système complexe où chacun, tour à tour et en même temps, joue les rôles de citoyen, contribuable, consommateur et client. Selon quel moyen ?

Par l'instauration d'une mission de régulation, qui ne peut se concevoir sans le rétablissement d'une crédibilité qui conditionne son retour en confiance.

L'état n'a pas pour rôle de se substituer aux acteurs du système et d'intervenir partout et sur tout. Son rôle "*d'arbitre*" exige qu'il soit au dessus des parties, avec une neutralité qui lui confère "*l'autorité du sage*" :

*"On ne peut jamais être dans le jeu et vouloir en même temps intervenir sur les règles du jeu : être juge et partie"*

En un mot l'état est en charge du collectif, quand les individus eux sont avant tout intéressés par la défense de leurs avantages acquis.

Rétablir les équilibres entre la morale et la politique, l'éthique et l'économique, l'individualisme et le social, l'exécutif et le législatif, la production de richesses et leur "*juste*" répartition... voilà les challenges auxquels la crise nous invite.

L'économie, productrice de richesses, va devoir désormais intégrer une trilogie de contraintes incontournables, avec laquelle il va falloir apprendre à compter, pour mieux répondre aux besoins de la collectivité.

De quoi se compose cette trilogie : du politique, du social et de l'environnemental.

Sans faire table rase du passé, il va nous falloir inventer au présent un nouveau système dont l'avenir nous dira s'il s'avère meilleur que l'actuel.

## **Nous n'avons pas le choix :**

Faute de réformes profondes... et suffisamment crédibles, c'est le risque de la rupture qui nous guette et cela est vrai pour tous les dirigeants et tous les pays.

Gérard PROISY, 30 janvier 2009

Site Internet : [www.lettreouverteanoselites.com](http://www.lettreouverteanoselites.com)

**Lettre ouverte à nos élites** – Editions ABM

ISBN - 2-35152-065-3