

Le management peut-il être au service de la société ?

Introduction

Cadre

Bonjour à tous et merci à l'AFQP et à Jean-Pierre Caliste de nous avoir invités pour ce premier cinq à sept de la saison

Le format de cinq à sept est de 2h dont 1h d'exposé et une heure de débats

Thème

Pour la première heure d'exposé, je vais faire une rapide introduction pour mettre en lien, la qualité, son histoire, les défis d'aujourd'hui, et l'œuvre de Mary Parker Follett.

Le thème d'aujourd'hui est « comment le management peut-il être au service de la société ? ». Nous allons le traiter avec, pour cadre de référence, l'œuvre de Mary Parker Follett qui porte sur le pouvoir, l'autorité, le leadership, la coordination et le contrôle dans les domaines de l'action sociale, la science politique, et le management.

Alors, pourquoi Mary Parker Follett ? C'est une histoire qui m'a amenée à rencontrer Emmanuel Groutel.

Présentation des intervenants

Emmanuel Groutel est un spécialiste international du bois, il est issu d'une lignée familiale de forestiers. Par son expérience professionnelle, il connaît les multiples facettes du commerce du bois il est aujourd'hui consultant international, il conseille notamment la FAO. Si dans la salle il y a des personnes concernées par le commerce du bois, venez voir Emmanuel à la fin de la conférence parce qu'il développe des idées à la fois éthiques et pragmatiques sur ce sujet.

Emmanuel est le premier Français à avoir fait une thèse sur Mary Parker Follett. Moi-même, c'est en faisant ma thèse sur la confiance que j'ai découvert l'œuvre de Mary Parker Follett. Sa pensée est très inspirante pour aujourd'hui et c'est pourquoi nous avons voulu partager notre intérêt au point de publier ce [livre](#) ¹ qui reprend la thèse d'Emmanuel.

Quand j'ai découvert Mary Parker Follett, tout comme Emmanuel d'ailleurs, c'était une sorte de choc comme si j'avais là, en la lisant, des réponses à de nombreuses questions que je m'étais posées dans mon parcours professionnel.

En tant qu'ingénieure indépendante depuis 1995, après 20 ans dans l'industrie informatique et télécommunications, je me suis posée beaucoup de questions, ce qui m'a amenée à me former dans plusieurs disciplines comme la psychologie et la sociologie, la psychosociologie, mais, ce qui a le plus marqué mon parcours c'est, au début des années 90, d'avoir à rencontré le professeur Shoji Shiba, qui, à travers le Mouvement Français pour la Qualité, apportait des outils de management participatifs qui ont été appelés outils du management de la qualité et avec lesquels on peut déployer plusieurs méthodes comme « la conception à l'écoute des clients », « le déploiement opérationnel des stratégie ». Depuis ce temps, je collabore avec lui et notre dernier livre porte sur l'innovation radicale.

Parmi les outils que Shoji Shiba nous a transmis, il y en a un qui est très utile pour travailler d'une façon participative sur une situation complexe, cet outil s'appelle le diagramme des affinités, mais, suivant la façon dont on va utiliser ses différentes composantes, on peut seulement faciliter un travail en groupe, ou bien, on peut l'utiliser pour modéliser un ensemble d'idées et c'est ce que j'ai utilisé pour créer ma représentation de l'œuvre de Mary Parker Follett.

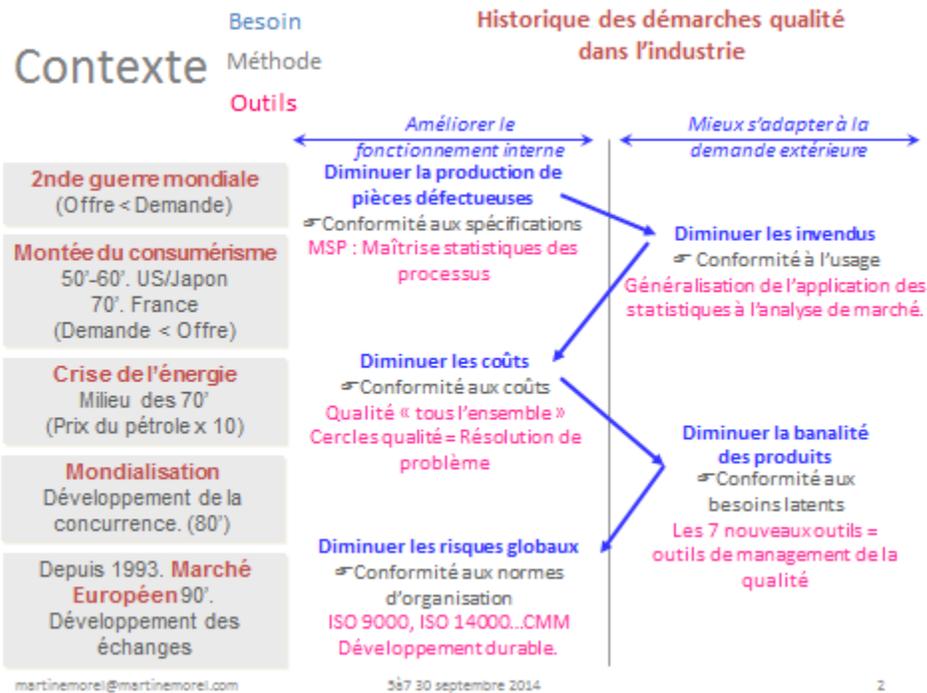
Histoire de la qualité

¹ http://www.lulu.com/spotlight/humanismes_organisations

Le management peut-il être au service de la société ?

Introduction

Ce que nous apporte Mary Parker Follett est important pour nous, professionnels de la qualité, et pour l'expliquer, je vais m'appuyer sur une présentation de l'histoire de la qualité, je vais la faire simple, je ne partirai pas de la Genèse dans la Bible où certains y voient le premier PDCA, mais je prendrai une présentation de Shiba.



Ce que j'apprécie dans cette présentation de l'histoire de la qualité de Shiba, c'est qu'elle montre combien chaque moment socio-économique influe sur la façon dont les professionnels de la qualité vont redéployer leur métier.

On y voit que la qualité est un concept qui évolue en fonction des nouveaux besoins spécifiques à chaque moment socio-économique.

On passe du contrôle de fabrication des produits avec la MSP au moment de la 2^{ème} guerre mondiale, puis au marketing quand l'offre devient plus importante que la demande et que les outils de calcul se développent, et ensuite on passe à la qualité totale, ou la qualité « tous ensemble » devient l'affaire de chacun pour réduire les gaspillages au moment de la flambée des prix du pétrole.

Nous voyons au passage que l'essor de la qualité a reposé, pendant les 60 premières années (en prenant 1924 avec Shewart, Deming et Juran aux laboratoires Bell), sur des petits groupes d'amélioration continue.

Vers les années 80, on passe à l'heure de la mondialisation, on développe des outils d'anticipation pour gagner des nouveaux marchés comme les nouveaux outils du management de la qualité,, tandis que le grand marché européen en 1993, stimule le recours aux systèmes de normes de management et autres labels.

On sait combien le recours à une norme est un précieux soutien, quand on n'a pas encore de solides valeurs partagées.

Le management peut-il être au service de la société ?

Introduction

**La qualité est un concept
dont le contenu est sensible
aux conditions
socio-technico-économiques**

martinemorel@martinemorel.com

3è7 30 septembre 2014

3

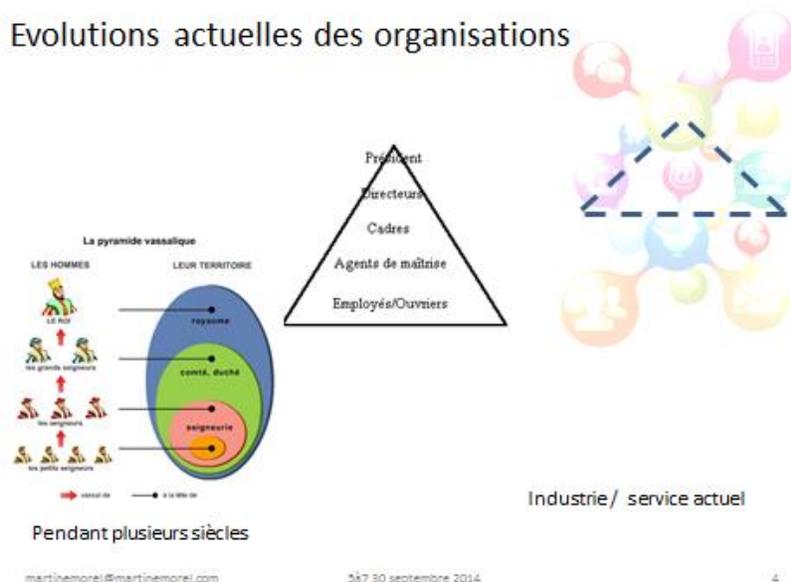
Notre défi d'aujourd'hui développer l'intelligence collective à tous les niveaux

Donc, nous pouvons nous interroger sur la nature des changements actuels ?

A l'évidence, il y a le développement des nouvelles technologies, surtout avec les réseaux sociaux, le big, data et la bio-informatique, les objets connectés, l'impression 3D, et aussi un moment unique dans l'histoire l'humanité quant à la démographie, puisque nous sommes dans un moment où nous avons un niveau de formation plus élevé, en tout cas, un accès plus facile à l'information, et aussi un nombre de personnes de plus de 60 ans plus importants.

Alors actuellement qu'est-ce que nous observons en ce moment au niveau socio-économique ? Sur le site de [Paris-Tech²](http://www.paristechreview.com), il est paru deux récents articles qui m'ont paru très justes, sur l'entreprise de demain, et on y voit une tendance à l'aplatissement des structures organisationnelles, un fonctionnement en réseaux très mouvants, et nous ne sommes qu'au début du bouleversement induit par les nouvelles technologies.

Evolutions actuelles des organisations



² http://www.paristechreview.com/2014/09/17/entreprise-futur-portrait-robot/#.VCFnZ13BIC8.google_plusone_share [consulté le 19 septembre 2014]

Le management peut-il être au service de la société ?

Introduction

Nous voyons donc l'urgence de développer l'intelligence collective à tous les niveaux. ça devrait être un corpus d'enseignement à part entière.

Amartya Sen (Prix Nobel d'économie) et Martha Nussbaum, en 1993, dans leur livre « Quality of Life », disent que ce dont nous avons le plus besoin en ce moment, dans notre monde d'aujourd'hui, ce sont des personnes capables de développer l'intelligence collective.

Un constat

« nos capacités cognitives et émotionnelles ne trouvent qu'un accomplissement erratique dans la société moderne ; les êtres humains sont capables de faire davantage que ne le permettent les écoles, les lieux de travail, les organisations civiles et les régimes politiques^{1...}

Les capacités de coopération des gens sont bien plus grandes et complexes que les institutions ne le permettent.²

¹ Martha Nussbaum et Amartya Sen *The quality of life*, Oxford, Clarendon Press, 1993

² Richard Sennet *Ensemble Pour une éthique de la coopération*, Albin Michel, 2014

Développer l'intelligence collective est une compétence à part entière

Mais, il ne suffit pas de mettre des gens ensemble pour qu'une intelligence collective émerge, Christian Morel qui a beaucoup travaillé sur les décisions absurdes, nous montre tous les biais qu'il peut y avoir dans la prise de décisions dans un collectif.

Je pense que c'est le rôle de tout acteur en fonction transverse, et particulièrement les professionnels de la qualité. **Si la profession qualité continue à se redéployer comme elle l'a toujours fait, ce sera dans ce sens-là, celui d'être des développeurs d'intelligence collective**, peut-être avec les autres fonctions transverses comme les RH, les systèmes d'information, les finances avec le Direction générale Je ne sais pas si le terme développeur est approprié, je penche souvent pour le terme d'architecte, car il s'agit de **construire les conditions du développement continu de l'intelligence collective**, qui sont des dispositifs sociotechniques englobant souvent des configurations en réseau et à distance.

Le management peut-il être au service de la société ?

Introduction

Qu'est-ce que l'intelligence collective

D'après Pierre Lévy qui a popularisé ce terme d'intelligence collective dans son livre « Intelligence collective, anthropologie sur cyberspace » (1997),

« c'est une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une « pleine » mobilisation des compétences. [»] L'intelligence collective réfère à l'intelligence réalisée à différents niveaux collectifs de l'organisation, sinon dans l'organisation tout entière. Il ne s'agit donc pas de la somme des intelligences individuelles. L'intelligence collective, c'est l'intelligence des groupes de travail »

Non pas que l'intelligence collective n'ait jamais existé, quelle est la première construction que faisaient les Grecs quand ils colonisaient leur « Amérique » à eux : l'actuelle Turquie ? Il construisait un amphithéâtre pour la chose commune puisse se parler ensemble.

La réflexion de [Pierre Lévy](#), intègre profondément les nouvelles technologies dans sa réflexion.

Mary Parker Follet tient compte des 3 leviers de développement de l'intelligence collective

Quand j'ai découvert Mary Parker Follett c'était comme un choc, parce que je trouvais une pensée cohérente, très précise, très fouillée, où elle discernait bien les différents niveaux auxquels je sentais qu'il fallait travailler pour développer l'intelligence collective. Je me demandais aussi pourquoi on ne m'en avait pas parlé avant.

Initier une rencontre : Le premier atome d'une société est la rencontre

En dehors de cette annonce pour ce 5à7, qui en a déjà entendu parler ? Je vous propose de poser la question à votre voisin et d'en discuter 2'.

Les 3 leviers de développement de l'intelligence collective

Développer l'intelligence collective

La développement de l'intelligence collective s'opère à 3 niveaux

1. Soi
2. Le petit groupe
3. L'organisation

Le management peut-il être au service de la société ?

Introduction

Ces trois niveaux pour développer l'intelligence collective sont les suivants :

1 -Le système organisationnel

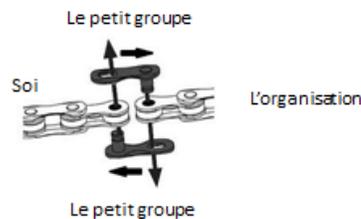
Je vais commencer par celui qui nous est le plus familier actuellement dans le domaine de la qualité, qui est celui du système global de l'organisation, en incluant, bien sûr, son système d'information.

2 - Le groupe, creuset de la vie sociale et civique

Mais, il y a deux autres niveaux, le deuxième niveau c'est celui du groupe, et c'est sur ce niveau que je vais passer un peu plus de temps, car il est trop souvent négligé alors qu'il est crucial, et c'est là, sur ce niveau du groupe que le management peut aussi être au service de la société, c'est un point très important chez Mary Parker Follett. Il y en a bien peu qui comme elle, on comprit l'importance du groupe comme maillon entre l'individu et l'organisation. Quand je dis groupe, il s'agit évidemment, d'un groupe constitué et non pas d'une collection de personnes qui se trouvent là par hasard.

Le petit groupe creuset de la vie sociale et civique

Le petit groupe
maillon entre
soi et l'organisation



martinemorel@martinemorel.com

5à7 30 septembre 2014

8

Mary Parker Follett montre combien le groupe est à la base de la vie sociale et civique. Et, de l'expérience que je peux en avoir, conduire un groupe à développer son potentiel d'intelligence collective, requiert de la compétence, de la rigueur, de la précision et je dirais aussi une certaine forme de don de soi.

Souvenez-vous de la petite phrase de l'anthropologue Margaret Mead « Ne doutez jamais qu'un petit groupe de gens réfléchis et engagés puisse changer le monde. C'est d'ailleurs toujours comme cela que ça s'est passé ! »

Le management peut-il être au service de la société ?

Introduction

Le petit groupe creuset de la vie sociale et civique

**Ne doutez jamais qu'un petit groupe de gens réfléchis
et engagés puisse changer le monde.**

C'est d'ailleurs toujours comme cela que ça s'est passé !

Margaret Mead (1901-1978) - anthropologue

martinemorel@martinemorel.com

5à7 30 septembre 2014

9

Les mots importants dans cette phrase de Margaret Mead sont « Réfléchis et engagés », l'enquête de l'institut Gallup³ 2013, montre qu'en France il y a 9% de salariés engagés, 65% sont désengagés tandis que 26% de salariés sont activement désengagés, ce qui signifie qu'ils peuvent agir en sabotant volontairement le travail. La question qu'on peut se poser, est-ce qu'ils étaient déjà comme ça au moment où ils ont été embauchés ?

3 - Soi

Enfin le troisième niveau, c'est le travail sur soi, parce que ce que nous vivons dans les organisations, suscite en nous des émotions plus ou moins conscientes, mais certaines peuvent être suffisamment puissantes pour nous porter à nous dépasser avec joie, ce que [Csikszentmihaly Mihaly](#)⁴ appelle le « flow », où il s'agit d'accomplir avec fluidité quelque chose au plus haut de nos capacités, et ça, c'est le rêve de chacun.

Malheureusement, les émotions que nous vivons au travail peuvent aussi nous conduire à l'inverse, à l'extrême, au « burn-out ».

Il est symptomatique d'observer que cette année, nous avons vu le premier salon sur le bien-être au travail, mais, en même temps, sur Internet, une pétition a circulé pour faire reconnaître le « burn-out » comme maladie professionnelle. N'y a-t-il donc pas un basculement dans nos systèmes de management actuellement ?

Dans les théories psychanalytiques, on voit que l'histoire personnelle individuelle résonne en écho avec ce que nous mettons en œuvre dans notre vie professionnelle. On sait combien les choix professionnels, quand ils sont pleinement vécus et assumés, répondent aux problématiques existentielles de chaque personne. Quand on écoute Boris Cyrulnik, qui sort un livre autobiographique en ce moment, il parle de son choix professionnel de devenir psychiatre et le relie à son expérience d'enfant.

Ce travail sur soi, on peut le voir aussi avec le développement de la méditation chez les managers, il y a le livre de cet ancien ingénieur de Google Chade Meng Tan, « Connectez-vous avec vous-même » et d'autres encore, il s'agit là de développer la conscience de soi et aussi de cultiver des pensées prociviles en phase avec le courant de la psychologie positive.

³ http://www.ihrim.org/Pubonline/Wire/Dec13/GlobalWorkplaceReport_2013.pdf [consulté le 29 septembre 2014]

⁴ http://fr.wikipedia.org/wiki/Mih%C3%A1ly_Csikszentmih%C3%A1lyi [consulté le 29 septembre 2014]

Le management peut-il être au service de la société ?

Introduction

Dans cet esprit, je vous propose une petite expérience de 10''.

- concentrez votre attention sur votre respiration, se concentrer sur le flux d'air dans ses narines

Maintenant, identifiez 2 personnes, au hasard dans l'assemblée et penser, « je souhaite qu'il(elle)soit heureux(se) »

Ne rien dire, ne rien faire

C'est seulement mental

Que ressentez-vous ?

Chade-Meng-Tan recommande de réaliser cet entraînement 10''/heure (oui, 10 secondes/heure) pendant sa journée de travail et, Matthieu Ricard qui traduisait Chade Meng Tan à la conférence à laquelle j'ai assisté, disait que cette technique est encore plus efficace que de méditer un long moment mais moins souvent.

Il y a une dimension politique dans le management puisqu'il s'agit d'action collective, et on sait que les grands politiques qui ont changé le monde faisaient un gros travail sur eux-mêmes, par exemple Gandhi ou Nelson Mandela.

Ce travail sur soi, dans sa relation aux situations de travail, s'élabore aussi en groupe de développement professionnel, et c'est maintenant mon activité principale.

Je crois profondément qu'offrir des espaces de ressourcement réguliers, en confiance, en dehors de l'entreprise, entre pairs bienveillants, correspond à un besoin important en ce moment de grands bouleversements.

Pour revenir à la modélisation j'ai faite de la pensée Mary Parker Follett, ce qui m'a vraiment enthousiasmée c'est qu'elle discerne bien ces trois éléments : l'entreprise, le groupe et soi.

C'est ma vision de l'œuvre de Follett, et bien d'autres auraient probablement abouti à un autre modèle.

J'ai choisi d'utiliser une pratique avancée du diagramme des affinités qui s'appelle le système dynamique.

La vision Mary Parker Follett c'est que l'entreprise est un espace d'accomplissement individuel et collectif profondément en liens avec la société dans laquelle elle s'insère.

Depuis le début des années 90, j'ai eu l'opportunité d'observer de très près une entreprise qui fonctionne comme ça, il s'agit de FAVI, qui est une petite fonderie Picarde, organisée en minisites autonomes et responsables. Je l'ai observé pendant 15 ans, quand M. Jean-François Zobrist en était le directeur, mes observations étaient basées sur une visite d'une heure avec un groupe de personnes, des Français pour la plupart, mais aussi avec des chefs d'entreprise Indiens et des responsables Suisses. Ces personnes modélisaient ce qu'ils avaient observé avec un diagramme des affinités, et ensuite, ce diagramme des affinités servait de base de discussion avec l'équipe dirigeante de Favi qui avait eu la gentillesse de nous accueillir. J'ai même fait mon mémoire de DEA sur ce genre d'entreprise comme Favi.

Actuellement il y a tout un courant qui émerge dans le management dans ce sens, pour libérer les entreprises. Libérer de quoi ? Eh bien, justement du système dit « Taylorien » de commande et contrôle, et nous, professionnels de la qualité, nous sommes bien trop souvent, à mon goût, étiquetés comme responsables d'un excès de contrôle.

Je vous avais dit que Mary Parker Follett avait bien discerné les trois niveaux auxquels il est nécessaire de travailler pour développer l'intelligence collective, ça commence surtout par soi-même, mais surtout dans la figure de l'autorité du dirigeant, de toute personne qui détient un pouvoir institué. La première recommandation de Mary Parker Follett est que ce dirigeant ait une éthique par laquelle, il n'est pas arrogant, il est intègre, ce qui fonde le respect de chaque personne. Dans mes observations, ça se

Le management peut-il être au service de la société ?

Introduction

manifeste par exemple, par le partage des informations sur la situation de l'entreprise pour que les gens soient capables de prendre les décisions adaptées.

Ce que j'ai pu observer dans les entreprises qu'on pourrait nommer « libérées » c'est que le partage de l'information est très poussé, que ce soit chez Semco, tel qu'en témoigne le livre de Ricardo Semler « À contre-courant », c'est une entreprise brésilienne où le niveau des salaires est connu de tous. C'est un exemple très poussé, mais cette information est nécessaire à connaître chez eux, car les équipes sont autonomes et responsables, elles calculent leurs prix de revient et cooptent les personnes qui vont faire partie de leur équipe projet.

Un autre exemple, c'est chez Favi, au moment des 35 heures, Jean-François Zobrist a dit aux opérateurs qu'il ne savait pas faire sans délocaliser une partie de la production, ce qui était totalement contraire à leur rêve partagé de garder leur usine dans le village d'Hallencourt. Il les a réunis et leur a demandé de chercher ensemble une solution, ce qu'ils ont trouvé.

On sait aussi, combien le comportement de la figure d'autorité exerce un pouvoir modélisant sur les autres. Et, dans la façon de respecter chaque personne et d'être intègre, cela va entraîner une atmosphère où la différence de chaque personne devient une richesse, car la diversité de points de vue qui en découle, va améliorer la qualité des décisions et c'est très utile dans une situation complexe.

Si chacun a la possibilité d'exprimer une idée originale qui lui est propre, le leadership est réparti il est partout, ce qui fait qu'il y a véritablement une intelligence collective possible parce que chacun se sent libre de s'exprimer ce qui favorise aussi son engagement.

Cette diversité des points de vue, quand elle est intégrée, contribue à une coconstruction des règles et un apprentissage mutuel (on rejoint là l'idée de l'entreprise apprenante) ce qui vient renforcer l'intérêt de respecter chaque personne et sa différence parce que justement, ça contribue à développer la capacité à élaborer une pensée de groupe et c'est là qu'on en vient au groupe dont j'ai dit tout à l'heure qu'il était la base de la vie sociale et civique. Nous pouvons comprendre que quand une personne expérimente sa parole dans un groupe, cela a un impact dans sa vie sociale et aussi en tant que citoyen, car il sait comment contribuer à élaborer une pensée de groupe.

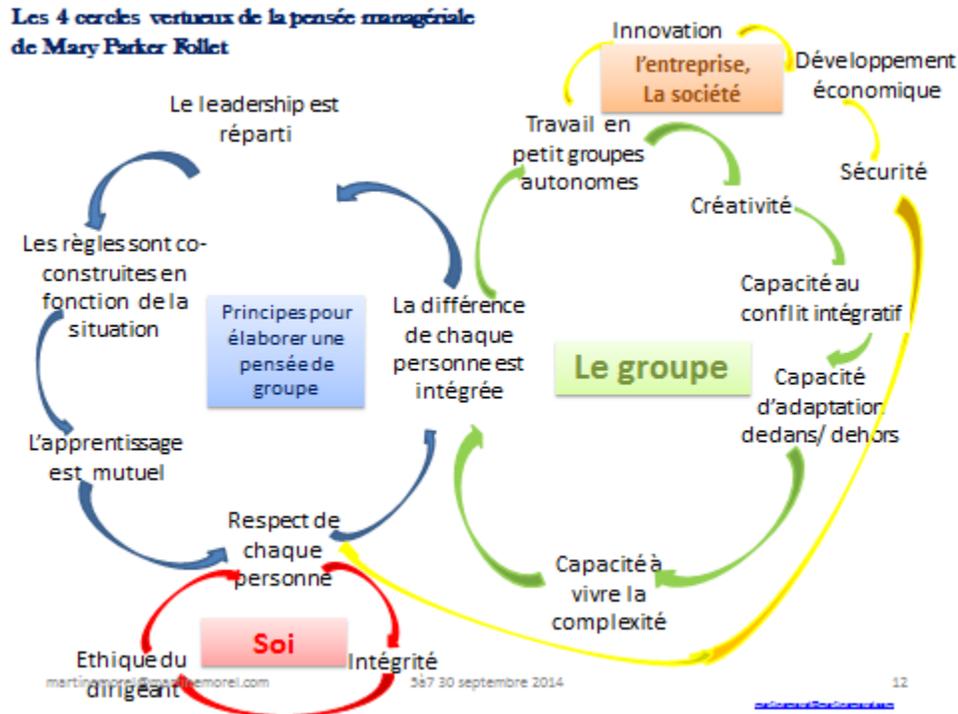
Quand ces petits groupes sont capables de respecter les principes pour élaborer une pensée de groupe, il devient plus autonome.

Cette capacité à vivre la différence dans un groupe développe la créativité et, mais aussi la capacité à accepter le conflit comme une opportunité d'apprendre les uns des autres et d'être créatif. Savoir explorer ensemble sereinement les différences, ce qui fait problème, d'une façon intégrative comme Emmanuel va le détailler c'est-à-dire, sans tomber dans la domination, la soumission ou le compromis, c'est ça le moteur de la confiance. Cela développe aussi les capacités collectives d'adaptation, aussi bien en interne qu'en externe à être intelligents ensemble face à des situations complexes.

Ce qui est intéressant c'est que non seulement ça développe l'autonomie des personnes, leur confiance en elles, dans le groupe et dans leur entreprise, mais aussi cela crée de l'innovation, donc du développement économique et un sentiment de sécurité qui rejaillit à nouveau sur la confiance et comme on a ce sentiment de sécurité cela facilite encore plus le respect chaque personne dans sa singularité.

Le management peut-il être au service de la société ?

Introduction



C'est ce que j'appelle les quatre cercles vertueux la pensée managériale de Mary Parker Follett .

Pour réaliser cette modélisation, je me suis appuyée sur les citations qu'Emmanuel Groutel a choisies dans sa thèse et avec lesquelles nous avons construit un index à la fin du livre.

On a là, 4 cercles vertueux qui se renforcent mutuellement.

Quand on lit des livres comme « L'entreprise du bonheur » de Tony Hsieh, PDG de Zappos, ou bien Vineet Nayar, PDG de HCL, dans son livre « Les employés d'abord, les clients ensuite : Comment renverser les règles du management », on se dit que oui, c'est possible, ce n'est pas que du rêve, et comme ces modèles démontrent leur validité économique, car ces entreprises ont, en moyenne, environ 30 % de productivité en plus, ça crée un véritable intérêt.

J'ai l'habitude de dire, que le présent n'est jamais que le passé du futur et que si on pense à tout ce qui existe ici dans cette salle aujourd'hui, et bien, un jour, dans l'histoire de l'humanité, ça a été une utopie.

Je passe la parole à Emmanuel qui va justement vous présenter plus largement l'œuvre de Mary Parker Follett dont ses citations à partir desquelles j'ai construit ce modèle.