

CHRONIQUE

Mythe ou réalité de l'entreprise vivante



Un entité organique dispose d'une tête, d'un cœur, d'un corps, ce dont les organisations sont dépourvues. Il n'empêche. Une caractéristique clé du vivant est l'échange d'énergie et d'information avec son milieu.



En prenant appui sur les forces de vie de chaque membre d'une organisation, on peut construire collectivement un futur désirable pour l'entreprise. (iStock)

Publié le 26 juil. 2023 à 6:45 | Mis à jour le 26 juil. 2023 à 6:59

Par **Jean Pagès** et **François Cadet**, respectivement coach de dirigeants, fondateur de l'Institut français d'Appreciative Inquiry et auteur de « Coacher avec l'Appreciative Inquiry » (Eyrolles, 2022) et coach de dirigeants et spécialiste du développement des organisations.

L'entreprise est une organisation dotée d'un objet social, qui relève d'une logique économique en répondant à nos besoins avec des produits ou des services, marchands ou non marchands.

Parler d'« entreprise vivante » comme d'une entité organique n'est pas adapté, car il n'y a ni tête, ni cœur, ni corps - dans l'organisation - qui lui donneraient une cohérence permanente, mais plutôt **des jeux de pouvoir** et des enjeux multiples.

Echange d'énergie et d'information

La métaphore organique, ancienne déjà (**Michel Crozier l'a dynamitée dès 1963**), nie implicitement l'intégrité et la singularité des personnes qui composent l'entreprise. Elle occulte leur liberté d'acteurs et leur marge de manœuvre au sein d'une organisation qui est une construction **en mouvement permanent** , produite par les échanges entre ses membres.

Ceux-ci - quelles que soient leurs fonctions - devraient pouvoir disposer, dans ce cadre, d'une capacité de choix et utiliser une marge de liberté de façon stratégique, dans leurs relations avec les autres, **pour poursuivre leurs objectifs**. Car il n'y a pas de plus puissants moteurs de motivation et de changement que le respect de chacun ou chacune - autant comme personne privée que professionnelle et quel que soit son niveau dans la hiérarchie -, le **témoignage d'une reconnaissance** et le rétablissement du pouvoir d'expression et de contribution.

Cela repose sur des décisions d'actions visant à susciter le dialogue entre tous les professionnels concernés par un sujet pertinent. Une caractéristique clé du vivant est l'échange d'énergie et d'information avec son milieu.

Croiser les regards et ouvrir de nouvelles voies

Dans ce cadre, **le rôle des managers** devient crucial. C'est à lui qu'il revient d'identifier les sujets qui comptent, à un instant donné de la vie de l'entreprise, pour les proposer comme base de réflexion et les soumettre à l'action collective.

Qu'il s'agisse de sujets stratégiques ou opérationnels (la vision, les retours d'expériences, certains aspects de la qualité de vie au travail ou encore la célébration de succès...), il est souvent utile de mobiliser non seulement les acteurs de l'organisation mais aussi ceux de son écosystème (clients, fournisseurs et autres parties prenantes) afin de croiser les regards.

Et d'ouvrir ensemble de nouvelles voies sur nombre de sujets, de la décarbonation à l'amélioration de la satisfaction client. La régularité de ces échanges et leur prise en

compte dans les décisions constituent un facteur majeur de vitalité de l'organisation.

LIRE AUSSI :

- **DECRYPTAGE** - « Cela va être passionnant de devenir manager demain ! »
- **ANALYSE** - Comment (re) tisser des liens aujourd'hui ?
- **CHRONIQUE** - Quelles conversations dans nos entreprises aujourd'hui ?
- **INTERVIEW** - Linda Hill : « Devenir manager est un processus complexe au plan émotionnel »

Les managers ont donc cette responsabilité de créer les bonnes conditions d'échanges sur divers sujets afin de favoriser une réelle liberté d'expression. Encore faut-il toutefois que **les managers intermédiaires** ne se sentent pas eux-mêmes en état de fragilité, **voire d'épuisement** et qu'ils soient épaulés, dans cette démarche, par le top management.

Mettre en place des conversations constructives ne peut se faire qu'en prenant appui sur les compétences, l'intelligence et les désirs des parties prenantes. Sans passer sous silence les difficultés qui, souvent, font naître le besoin de changement (un problème n'est jamais que l'envers d'un souhait qui n'a pas été satisfait).

Donner du sens aux échanges et au travail lui-même

L'expression de souhaits et d'aspirations désirables pour le plus grand nombre entre dans la délicate tâche des managers, qui donnent ainsi du sens aux échanges et au travail lui-même.

Quand les conditions sont réunies, ces conversations constructives permettent de nourrir l'estime de soi des acteurs, dont le psychologue et statisticien Will Schutz a démontré l'importance et l'impact sur la performance collective.

En stimulant les motivations et les relations, ces conversations sont également sources d'énergie et d'engagement pour apprendre des difficultés rencontrées, pouvoir « se réparer » et mieux évoluer dans l'incertitude et la complexité.

L'expérience montre que c'est en découvrant les forces de vie des membres d'une organisation - le vivant dans l'organisation -, en les exprimant et en prenant appui sur elles que l'on peut construire collectivement un futur désirable pour l'entreprise.

