

GOVERNANCE BLING-BLING ET MANAGEMENT BOUM-BOUM

Sakaï Kuniyasu était un petit Japonais tout rond, d'une cinquantaine d'années, que l'on m'a fait connaître voici une vingtaine d'années. Il était le fondateur d'un groupe d'entreprises à l'organisation étrange. Quand un directeur, voire un simple chef de service, avait une idée de business, celle-ci était soumise aux dirigeants des différentes entreprises du groupe et si elle était jugée recevable, chacun y allait de sa contribution au capital de la nouvelle entreprise, que l'initiateur aurait à charge de développer. Ce principe de division cellulaire avait conduit au développement de filiales dans les secteurs d'activité les plus divers, la société-mère étant elle-même devenue propriété d'une fondation à laquelle Sakaï avait fait donation de ses parts. Quant à lui, Sakaï, il avait abandonné toutes ses fonctions et tous ses titres ; il n'était rien, ce qui veut dire qu'il était tout ; il était Sakaï, comme l'Empereur est l'Empereur. Un mot de lui suffisait. C'est ainsi par exemple qu'il avait imaginé d'acheter des œuvres d'art afin de les placer à l'entrée du personnel de certaines usines ; il prétendait que passer tous les jours devant une toile de Picasso exposée en face des vestiaires (à condition que ce soit une œuvre originale, bien entendu) avait des effets sur la créativité des salariés. Il n'aurait su dire pourquoi, mais en tout cas, il en était persuadé.

C'était l'époque où les managers français s'intéressaient fort aux sources du miracle japonais. Comment un archipel dépourvu de toutes ressources, aux trois quarts détruit par la guerre et qui n'avait pu bénéficier, comme par exemple les Philippines, des bienfaits de la Civilisation occidentale, avait-il pu se hisser au même niveau de prospérité que la France ou l'Allemagne ? Les missions se succédaient aux missions et Sakaï, avec ses drôles d'idées, faisait figure de bête curieuse. Or donc, il fut invité en France par le très grand patron d'une très grande entreprise très connue à travers le monde. Le grand patron français, qui d'ailleurs lui aussi est un original, lui fait les honneurs de son entreprise, puis lui demande ce qu'il en pense. Sakaï réfléchit longuement et, après une courbette polie exprimant toute sa modestie, y va de sa réponse :

- *« je pense que votre problème, c'est le cholestérol. »*

Ce serait aujourd'hui, je pense qu'il n'aurait aucune raison d'affirmer autre chose. Notre problème, c'est évidemment le cholestérol. Nous nous sommes prélassés dans la facilité, convaincus que ça durerait nécessairement, et voici que nous nous retrouvons sonnés par une crise que nous n'avions pas prévu, frôlant l'infarctus. Les régimes de prévoyance sont au bord de la faillite ; certains secteurs d'activité sont en déroute et l'Etat ne fait pas autre chose qu'actionner, autrement que par le passé, la fameuse planche à billets, quitte à en faire porter le coût sur les générations futures. Moyennant quoi, pendant ce temps, les Chinois investissent l'Afrique, envoient un cosmonaute autour de la terre, construisent des usines d'automobiles ailleurs dans le monde et se déplacent sur des scooters électriques évidemment peu gourmands en pétrole. Est-ce que nous avons compris la leçon ?

Non. Droits dans nos bottes, nous continuons à manifester les belles qualités qui nous ont conduites à la faillite. Les syndicats revendiquent et M. Mailly prétend « bloquer la France ». Les financiers imposent leurs restructurations, de loin et de haut. Et les managers décident sans explication, sans concertation et sans considération pour les conséquences de leurs décisions. Gouvernance bling-bling et management boum-boum. Moyennant quoi, les Français se défendent comme on l'a toujours fait dans les cuisines du château : en traînant des pieds et en sifflant en douce les restes de bordeaux. Et comme les gouvernants bling-bling et les managers boum-boum ne savent pas ce qui se passe à l'office parce qu'à vrai dire ça ne les intéresse pas tellement, ils ne s'aperçoivent pas que c'est la débandade et que c'est pour cela que le café n'arrive pas plus vite au salon. ►

- Moyennant quoi il apparaît de plus en plus clairement que nous allons devoir subir une cure d'amaigrissement. Nous ne savons pas encore très bien quelle forme celle-ci prendra. Mais il y a une chose dont je suis certain, c'est que ce qui nous arrive présentement a quelque chose à voir avec le management. La financiarisation à outrance des entreprises et la subordination de l'économie réelle aux soubresauts de l'économie virtuelle ont abouti à la déconfiture que nous savons. Comme me disait un DRH : *« je peux expliquer qu'il nous faut gagner 15% en productivité à cause de la concurrence ; mais je ne sais pas expliquer qu'il nous faut gagner 15% à cause de la baisse du dollar ou des prétentions de nos actionnaires »*. Il en résulte un gigantesque mouvement de ras le bol. Mais comme celui-ci demeure silencieux, au salon, on n'en a pas encore vraiment pris conscience. Simplement, on se demande, en s'énervant, pourquoi le café n'arrive pas plus vite.

S'en tireront mieux que les autres entreprises qui se montreront capables de reconstituer leur cohésion interne. Cela suppose des bases claires, un contrat social transparent et de la confiance entre les uns et les autres. Cela ne va pas de soi et ne se construit pas en un jour. Les proclamations ne suffisent pas. Il y faut des principes, des objectifs partagés et des engagements. Cela signifie que la gouvernance bling-bling et le management boum-boum sont condamnés. La dynamique à créer sera collective ou ne le sera pas, et elle devra faire appel à l'intelligence de tous, non pas seulement à celle de quelques-uns, ce qui suppose que les uns et les autres puissent se retrouver dans un projet commun. ■

Hubert Landier

Footnotes

La journée d'action du 29 janvier : tout sauf un succès

La journée d'action du 29 janvier se sera conformée à un rite convenu : intense préparation au sein des organisations syndicales, communiqués sur l'ampleur du mécontentement et l'urgence de mesures conformes aux revendications syndicales, défilés sur un itinéraire convenu avec la préfecture de police, leaders bien en vue pour les caméras sous une forêt de fanions, communiqués de victoire sur l'ampleur des manifestations, annonce de ce que les délégations syndicales seraient reçues. Nous sommes en pleine comedia del arte.

Et pourtant, faut-il parler d'une intense mobilisation ? Si j'en crois les chiffres du ministère de l'intérieur, qui sont tout de même les plus fiables, il y aurait eu un peu plus d'un million de manifestants pour la France entière. Un million de manifestants, cela fait, rapporté à vingt millions de salariés, un taux de participation de 0,5%. Un travailleur sur 20. Si on estime à 8% le taux de syndicalisation en France, cela signifie que le tiers des syndiqués se sont abstenus de répondre à l'appel de leur organisation.

A la SNCF, haut lieu de la gréviculture, on comptait 36,7% de grévistes. Sur le Transilien, on comptait une circulation de 50% des trains, contre 20 % prévus. Et ceci, à l'appel de l'ensemble des organisations syndicales : CGT, CFDT, FO, CFTC, CFE-CGC, UNSA, FSU et Solidaires. On aurait voulu illustrer l'affaiblissement de la capacité de mobilisation du syndicalisme français que l'on n'aurait pu faire mieux. Mais la magie du verbe permettra de le dissimuler. Ne parlons pas de ce brouet insipide en quoi se résumait la plateforme revendicative commune. Il reste aux syndicats, comme aux corporations du XVIIIe siècle, un seul véritable pouvoir : s'appuyer sur les textes, de façon à maintenir en place un système indépendamment de ce qu'en pensent ceux-là au nom desquels ils s'expriment.

Programmes syndicaux

Je suis désolé par ce jugement, mais je ne vois pas beaucoup d'intelligence dans les programmes mis en avant par les centrales syndicales, menace d'une nouvelle journée d'action à l'appui.

Lorsque Force Ouvrière réclame un « moratoire sur les licenciements », je ne vois malheureusement pas comment qualifier cela autrement qu'en affirmant qu'il s'agit d'une imbécillité. Quant à l'exigence d'une augmentation des salaires, elle bénéficierait bien moins au « plus démunis » qu'aux catégories, mieux pourvues, qui seraient en mesure de l'obtenir. Il est vrai que c'est là que se trouve la clientèle syndicale, pas chez les chômeurs ou les travailleurs précaires ou de très faible qualification.

De telles exigences témoignent d'une inintelligence profonde de la situation économique dans laquelle nous sommes en

► train de plonger et de l'incapacité à imaginer autre chose que ce qu'on réclamait déjà quand la conjoncture était au beau fixe. Seule se détache l'idée, venue de la CFDT, d'un fond en vue de la formation de jeunes. En revanche, on aurait pu imaginer que la CFDT exige une réforme en profondeur de la gouvernance des entreprises, avec présence dans les conseils d'administration d'administrateurs représentant les salariés. Mais non, la fenêtre en ce sens n'aura pas été mise à profit. La centrale qui se dit réformiste aura renoncé à réformer, quitte à exiger de l'Etat des programmes d'aide supplémentaires.

La difficulté à « penser la crise »

Mes conversations de ces dernières semaines me conduisent de plus en plus à penser que la crise est beaucoup plus grave que ce que l'on veut bien en dire. Mais nous avons de grandes difficultés à la penser. La maison brûle et nous continuons à discuter du temps qu'il fait. Le futile l'emporte sur l'essentiel. Les politiciens se disputent, les syndicalistes revendiquent, pratiquement comme si de rien n'était. Ce que nous ne voyons pas, c'est que le propre d'une crise est de bouleverser les modes opératoires qui nous sont familiers.

Nous sommes victimes, dans notre perception des choses, d'une sorte d'inertie de la vision. Nous ne voyons pas ce qu'il importerait de retenir afin de mener l'action d'urgence qui s'imposerait. Autrement dit, nous sommes dans la situation de Louis XVI notant dans son journal, le soir du 14 juillet 1789, qu'il ne s'était rien passé de particulier ce jour-là. Curieusement, aucune cellule nationale de crise n'a été constituée, qui associerait représentants des pouvoirs publics, dirigeants d'entreprise et syndicalistes en vue d'établir un état de la situation et de convenir de solutions d'urgence prenant en considération le point de vue des uns et des autres. La vie continue, faite d'habitudes et d'une relative insouciance, comme elle continue pour la grenouille dans sa casserole dont l'eau chauffe peu à peu sur le feu. Chacun se maintient dans sa posture initiale et il ne serait pas question, pour les habitués de la Galerie des glaces, de prendre très au sérieux ce qui se passe du côté de la Salle du jeu de paume. Cela s'appelle l'usure des élites.

La Guadeloupe

La crise de la Guadeloupe illustre assez bien le processus de déclenchement d'une crise sociale. Une histoire : esclavagistes (blancs) d'un côté, esclaves (noirs) de l'autre ; les blancs possèdent l'île, les noirs le leur reprochent ; entre les uns et les autres, le contentieux est lourd et il y a peu d'intermédiaires capables de faire la liaison et de faire baisser la tension ; on est soit d'un côté, soit de l'autre. Du laisser aller : les pouvoirs publics ont laissé pourrir la situation en se contentant de financer le maintien de la paix sociale. C'est : « la France peut payer ». Un événement déclencheur, peu compréhensible de loin, correspondant à une problématique locale, insulaire. Un processus de violence, fondé sur l'émergence d'un nouvel acteur social, au-delà des structures syndicales traditionnelles.

C'est à la prochaine génération syndicale qu'il faut donc s'intéresser. Elle devra réinventer ses principes et ses modes d'action. Et l'entreprise devra réinventer le rôle des représentants du personnel, en termes de gouvernance et de management. Certaines entreprises, certains praticiens, s'efforcent d'ores et déjà d'agir en ce sens. D'où notre colloque du 3 février, où nous avons cherché à réunir certaines des plus pertinentes des démarches en cours de mise en oeuvre.

Une transposition est-elle possible à la France toute entière ? Oui, sur trois points :

- La crise révèle les problèmes latents, ceux que l'on a laissé pourrir, dont on a remis la solution à plus tard ;
- La crise survient d'une façon inopinée, lorsqu'on ne s'y attend pas, à partir d'un fait d'apparence insignifiant vue de loin mais important vu de près, lourd d'une forte charge émotionnelle ou symbolique ;
- La crise a pour conséquence de déborder les acteurs institutionnels traditionnels et d'en susciter de nouveaux.

Si une crise sociale survient en France, les dirigeants syndicaux l'apprendront par la presse, ils courront derrière pour tenter d'en prendre la tête et il n'est pas certains alors qu'ils y parviendront.



A Comprendre le syndicalisme et les stratégies syndicales **Mardi 10 mars 2009**

<http://www.management-social.com/format09/form09.php?refstag=A>

QUEL CONTENU ?

- Les principales tendances et leur origines ; Les caractéristiques fondamentales du syndicalisme français
- l'organisation interne des centrales syndicales
- l'organisation externe des centrales syndicales
- Les difficultés actuelles de l'action syndicale
- Les réformes de la représentativité et ses conséquences
- Quelle politique de relations sociales pour le DRH ?

B Préparer et conduire une négociation sociale **Jeudi 19 mars 2009**

<http://www.management-social.com/format09/form09.php?refstag=B>

QUEL CONTENU ?

- Le rôle respectif des différents acteurs sociaux dans l'entreprise
- Connaître ses interlocuteurs, leurs objectifs et leurs Méthodes d'action
- Analyse d'un cas de négociation et règles fondamentales d'une négociation réussie
- L'évolution prévisible des pratiques et de l'encadrement juridique de la négociation dans l'entreprise

C Prévenir et gérer les conflits sociaux **Lundi 23 mars 2009**

<http://www.management-social.com/format09/form09.php?refstag=C>

QUEL CONTENU ?

- Les données actuelles du climat social en France, et les nouvelles formes d'expression de mécontentement
- La détection des tensions et des risques de conflits
- La dynamique du conflit social / Conseils méthodologiques et mesures pratiques à adopter
- Les mesures à prendre afin de réduire les tensions

D Préparer et animer le CE et les DP **Jeudi 14 mai 2009**

<http://www.management-social.com/format09/form09.php?refstag=D>

QUEL CONTENU ?

- Le rôle précis de chacune des instances : CE, DP, CHSCT, DUP
- La préparation et l'animation des réunions de CE et de DP
- Le risque de délit d'entrave
- Simulation d'une réunion de DP et/ou de CE et conseils pratiques

E S'entraîner au débat contradictoire **Jeudi 28 mai 2009**

<http://www.management-social.com/format09/form09.php?refstag=E>

QUEL CONTENU ?

- Comment faire face à une confrontation verbale : Les différentes situations possibles
- Procédés d'argumentation et figures de dialectique
- Comment faire face à un interlocuteur agressif
- De la confrontation à la recherche d'un terrain d'entente

Pour s'inscrire, merci de contacter : Fouzia NAIM au : 01 44 52 89 89
ou par mail : fouzia.naim@syneo.org

le bulletin d'inscription se trouve sur la page suivante, ou sur www.management-social.com

Bulletin d'inscription aux programmes de formation interentreprises 2009

Organisme de formation n°11751393075



www.management-social.com



* Date de la formation "C" modifiée

Conditions générales

Toute inscription est soumise aux présentes conditions générales :

- ▶ Une convention de formation, le programme de la formation et l'émergement du stagiaire par demi-journée seront remis à l'entreprise.
- ▶ Le stagiaire se verra remettre, à l'issue de la formation, une attestation de suivi de stage.
- ▶ Les prix HT incluent la fourniture du support de formation ainsi que les pauses- café.
- ▶ En cas de prise en charge du paiement par un organisme collecteur, le responsable de l'inscription devra communiquer à MCS tous les éléments pour assurer le paiement. Si le paiement n'est pas effectué, MCS sera fondé à réclamer le montant du paiement des frais de formation auprès de l'entreprise inscrite, solidairement débitrice.
- ▶ L'absence ou l'abandon du stagiaire au cours du programme de formation entraînera le règlement intégral de celui-ci.
- ▶ Seules les annulations réceptionnées au moins 10 jours avant le programme de formation ne seront pas facturées. Pour toute annulation réceptionnée moins de 10 jours avant la date du programme de formation, il sera facturé les dépenses réellement engagées évaluées à 50 % du coût de la formation.
- ▶ MCS se réserve le droit d'ajourner une session si le nombre de participants prévu est jugé pédagogiquement insuffisant. Dans ce cas, MCS s'engage à prévenir immédiatement chaque stagiaire et à lui proposer une inscription prioritaire sur la prochaine session, sachant que nos stages sont programmés deux à trois fois par an.

Programmes de formation

	Prix HT	Nbre de participants	Nbre de jours	Prix HT
A Comprendre le syndicalisme et les stratégies syndicales <input type="checkbox"/> Mardi 10 mars <input type="checkbox"/> Mardi 6 octobre <input type="checkbox"/> Mardi 2 juillet	695 €		1 jour	€
B Préparer et conduire une négociation sociale <input type="checkbox"/> Jeudi 19 mars <input type="checkbox"/> Jeudi 8 octobre <input type="checkbox"/> Mardi 7 juillet	695 €		1 jour	€
C Prévenir et gérer les conflits sociaux <input type="checkbox"/> Lundi 23* mars <input type="checkbox"/> Jeudi 15 octobre <input type="checkbox"/> Jeudi 9 juillet	695 €		1 jour	€
D Préparer et animer le CE et les DP <input type="checkbox"/> Jeudi 14 mai <input type="checkbox"/> Mardi 20 octobre <input type="checkbox"/> Jeudi 17 septembre	695 €		1 jour	€
E S'entraîner au débat contradictoire <input type="checkbox"/> Jeudi 28 mai <input type="checkbox"/> Mardi 17 novembre <input type="checkbox"/> Jeudi 24 septembre	695 €		1 jour	€
F Prévention du risque social et optimisation de la performance humaine <input type="checkbox"/> Jeudi 11 juin <input type="checkbox"/> Jeudi 1er octobre	695 €		1 jour	€

(Retrouvez le détails de ces formations sur notre site : www.management-social.com)

Total HT	€
+ TVA 19,6 %	€
Total TTC de	€

Programme en



Mode de Règlement

- Chèque joint à l'ordre de MCS
- Règlement sur facture

Date

Cachet de l'entreprise :

À retourner à MCS

22, rue Léon Jouhaux
75010 Paris
ou par fax
01 44 52 02 84

MCS est déclaré organisme
de formation sous le numéro :
11751393075.
(Merci de remplir formu-
laire ci-après)

Société

Nom

Prénom

Fonction

Tel.

Fax

Email

Adresse

CP Ville

Contact

Adresse de facturation si différente de celle de l'entreprise