

PROBLEMES D'ACTUALITE**L'enjeu des fondamentaux culturels des entreprises ou l'anthropologie au service des entreprises, selon MM. Marc LEBAILLY et ALAIN SIMON du cabinet ACG**

Créé en 1999 par M. Marc LEBAILLY, psychanalyste, ancien directeur de recherche en anthropologie sociale à Paris XII puis à la Datar, et M. ALAIN SIMON, ancien président de Euro RSCG Pôle et ancien consultant au cabinet de ressources humaines Bernard Julhiet Consulting, le cabinet ACG est un spécialiste des cultures d'entreprises, qui se distingue par l'utilisation d'un modèle issu du structuralisme pour comprendre les fondamentaux culturels et s'en sert d'outils dans l'accompagnement des transformations complexes. Il intervient dans de grands groupes privés ou publics, en France et en Corée. M. LEBAILLY et SIMON ont publié en 2007 un ouvrage intitulé "Pour une anthropologie de l'entreprise – Eloge de la pensée sauvage" aux éditions du Village Mondial. Nous publions ci-dessous un texte où les deux auteurs expliquent leur démarche anthropologique appliquée au monde de l'entreprise.

"Pensée technique" et "pensée symbolique"

"Lorsqu'en 2005, Gilles PELISSON prend la tête du groupe Accor dont les actionnaires s'inquiétaient de la baisse durable de résultats, son analyse est claire : si l'on veut renouer avec croissance et profits il est essentiel de renouer avec les fondamentaux culturels qui ont fait le succès durable du groupe pendant 50 ans, quitte, bien sûr, à les adapter à un environnement en évolution.

Lorsqu'en 2000, Jacques PROST, patron du site industriel de Renault à Cléon constate qu'il a fait tout ce qui était techniquement et rationnellement possible pour améliorer la productivité de ses activités, mais qu'il lui manque encore un petit 2 %, il comprend que ce delta de résultats ne sera obtenu que par l'amélioration de la cohésion sociale de cette usine de 5000 personnes. Et il lance un travail dans ce sens qui lui permettra d'obtenir les scores visés.

Nous pourrions multiplier les exemples. A ce jour, plusieurs grands dirigeants de groupes privés ou publics s'interrogent sur les raisons de l'incompréhension et même du rejet par leurs troupes, et par l'encadrement lui-même, des projets qu'ils proposent. Cette situation engendre des tensions sociales et ce que l'on nomme pudiquement des risques psycho sociaux. Force est de constater que ces phénomènes se retrouvent aussi bien à l'occasion de regroupements de "tribus" culturellement éloignées (Pôle Emploi, BPCE, GDF-Suez...) que dans des groupes dont les environnements sont soumis à des transformations technologiques, commerciales ou organisationnelles inévitables (Orange, SNCF...).

Et, dans tous ces cas, que constate-t-on ?

Que nombreux sont les dirigeants qui fonctionnent à l'aide exclusive de la "pensée technique", rationnelle, et qui négligent totalement la dimension et l'utilisation de la "pensée symbolique, cette "pensée sauvage" chère à Claude LEVY STRAUSS. Or si cette pensée technique est indispensable dans tous les domaines des échanges, elle est parfaitement inopérante dans le registre de la cohésion sociale et de la transformation des fondamentaux culturels. Autrement dit, il est clair que tout décideur doit avoir une vision cohérente de là où il veut mener son organisation et avec quels moyens ; et pour cela il doit se doter d'un modèle économique performant.

Correspondance économique

Mais au-delà de l'élaboration de cette vision, de sa modélisation et de sa quantification, il ne faut pas perdre de vue que la réussite d'une ambition dépend des hommes et des femmes qui doivent la porter et la mettre en œuvre. Or ceux-ci ne sont efficaces que s'ils sont conscients de partager une vocation, une raison d'être qui est à l'origine de l'adhésion, voire de l'appartenance qui fédère un corps social.

C'est pourquoi, pour qu'une entreprise atteigne ses objectifs, il est utile que ses dirigeants connaissent et comprennent les "fondamentaux culturels" qui structurent ce corps social. Et, dans cette optique, il est essentiel de doter l'organisation d'une stratégie culturelle rationnelle permettant, à tout moment, de répondre aux évolutions de l'environnement. La difficulté rencontrée réside dans le fait, apparemment paradoxal, qu'il s'agit de rationaliser et d'utiliser rationnellement, des éléments qui relèvent du symbolique, perçus le plus souvent comme irrationnels, voire magiques, donc non gérables. Et c'est là que nombre de dirigeants éprouvent des difficultés, car la pensée dominante actuelle dans le monde des affaires est largement inspirée du quasi-monopole culturel anglo-saxon, présent dans toutes les formations de nos écoles d'ingénieurs et de management.

Ceci est d'autant plus dommageable que le modèle développé par ACG prouve à l'envi que plusieurs profils culturels cohabitent dans les secteurs privés comme publics et que les entreprises qui rencontrent le plus de difficultés de transformation relèvent de modèles peu compatibles avec les pratiques managériales du pur modèle anglo-saxon. Il est donc temps de s'intéresser de près à cette approche culturelle des organisations qui peut fournir de formidables leviers de réussites économiques et sociales.

Méthodologiquement la démarche proposée implique en priorité un diagnostic culturel et organisationnel qui permet de comprendre le développement, voire les dégradations, des fondamentaux culturels depuis la création de l'entreprise. Sur la base des livrables de ce diagnostic, l'équipe dirigeante est invitée à formuler son projet de refondation en termes à la fois culturels et opérationnels.

Ce projet complet passe ensuite au niveau n-1 pour être traduit en plans d'actions, par lignes métiers et par projets transversaux. Ces étapes alternent des travaux de séminaires en collectif et des entretiens individuels pour permettre à chacun de se mettre au service du projet commun.

La dernière strate de la démarche consiste dans des transferts de savoir-faire au management intermédiaire et de proximité destiné à expliciter les méthodes et moments essentiels permettant les transformations visées. Démarche de fond, démarche qui implique la volonté et l'exemplarité de l'équipe dirigeante".

Si vous vous intéressez à la vie politique, vous serez un lecteur fidèle de



Documents et informations parlementaires

Société Générale de presse 13, avenue de l'Opéra, 75039 Paris CEDEX 01. Téléphone 01 40 15 17 89. Télécopie 01 40 15 17 15.