

CONFERENCE / DEBAT 11/03/13

[Francis KAROLEWICZ]

Fondateur et gérant du cabinet FMK Consulting

A photograph of a conference room. Several people are seated at tables, facing a stage where two men are standing and speaking. The room has large windows and modern lighting.

Manager le vivant,
une autre manière de gérer la crise



INTRODUCTION

Ca fait bientôt plus de 30 ans que je travaille dans le domaine des ressources humaines et que je réfléchis notamment au lien entre le vivant et le fonctionnement des entreprises, autour de la thématique du développement durable et d'une autre manière de gérer les crises.

Je parle de crises au pluriel car il est clair qu'aujourd'hui nous vivons une crise multiforme : financière, économique, sociale mais également écologique, éthique... qui prend ses fondements dans un modèle basé sur le court terme, la destruction et non sur la durabilité.

Dans le titre de cette conférence, « management durable, une autre manière de gérer les crises », il y a deux termes qui peuvent paraître antagonistes, celui de durable et celui de crise. « Crise » en chinois veut dire à la fois danger et opportunité. Or, dans notre culture on a plutôt tendance à appréhender le côté danger que celui d'opportunité.

L'enjeu, à la fois en tant que citoyen et en tant que chef d'entreprise, c'est de comprendre comment transformer des crises en opportunités. Je pense que c'est le management durable, ou le modèle du vivant, qui peut nous apporter des réponses et nous éclairer. L'approche peut paraître simple mais l'idée est complexe pour les cartésiens que nous sommes. Le défi c'est justement de quitter notre cartésianisme un peu linéaire pour aborder les choses d'une manière beaucoup plus systémique. L'idée c'est de rapprocher notre mode de pensée du mode de fonctionnement du vivant, car le vivant peut vraiment nous éclairer sur les chemins à suivre. Il y a plus de 40 ans, Gregory Bateson, un anthropologue, psychologue américain et père fondateur de la systémique, disait que la source de la plupart de nos problèmes réside dans l'écart entre le mode de pensée de l'homme et le mode de fonctionnement de la nature. Avec 40 ans de recul on peut estimer que cet écart s'est creusé. Globalement, qui peut mieux que le vivant, avec ses 4 milliards d'existences, nous apporter certaines règles de durabilité, ou en tout cas, des idées à intégrer dans le fonctionnement de nos entreprises, et sans doute aussi dans nos vies en général.



CONFÉRENCE

Le terme durable n'est pas approprié. Au niveau du vivant, on devrait parler de renouvelable, puisque c'est ce qui fait sa longévité. Cette notion de renouvelable est quelque chose de très important puisque ça signifie que tout se transforme, se renouvelle en permanence, mais de manière différente, alors que la notion de durable montre plutôt qu'on essaye de trouver les bonnes choses et que ça restera en l'état pendant très longtemps. Ce qui fait la longévité, c'est cette capacité à se renouveler en permanence, et c'est là l'un de nos grands défis. Alors, pour mettre en place le management durable, ou en tout cas pour aller vers cette approche là, j'ai identifié trois grands défis à mettre en place pour un chef d'entreprise :

1er défis : combiner une posture de survie à une posture de croissance. Il est clair que lorsqu'on se sent agressé par l'environnement, sous pression, quand nous nous sentons attaqués et en difficulté, d'un point de vue archaïque, nous avons tendance à nous replier. Nous replier soit par la fuite, on le voit bien dans les conflits de guerre, soit en restant paralysé, soumis à la situation, ou encore en faisant preuve d'agressivité. La problématique de la survie, qui est tout à fait humaine, normale et archaïque, c'est que, si on a que cette posture là, on va tendre à disparaître.

“ Le terme durable n'est pas approprié. Au niveau du vivant, on devrait parler du renouvelable. ”

l'exemple du grenier à blé : les anciens avaient une certaine notion du vivant, ils remplissaient ce grenier à blé pour les mauvaises récoltes. Si c'était le cas, ils touchaient au grenier mais ils se retrouvaient aussi dans une



situation où ils n'avaient pas de quoi nourrir tout le monde d'une manière convenable. Et en même temps ils avaient besoin d'une partie de la récolte pour ressemer et recréer les conditions favorables pour de nouveau nourrir tout le monde. Ils étaient donc pris entre cette notion de survie et celle de croissance. Il fallait à la fois se renouveler et redévelopper les conditions de la croissance, ce qui signifie qu'ils apprenaient à vivre avec moins pour survivre et en même temps, il fallait consommer. On a le même mécanisme avec l'argent qu'on peut mettre de côté pour un moment donné si on est en difficulté, mais si on l'utilise uniquement pour la consommation et pas forcément pour le développement, pour construire quelque chose, alors il n'y a plus d'argent et on ne peut plus consommer.

J'utilise le mot **posture** parce qu'il ne s'agit pas pour moi de donner des outils. Je ne pense pas qu'on va pouvoir s'en sortir par des outils de management, et pleins de chiffres qu'on demande au manager. Aujourd'hui, les managers sont derrière leur ordinateur à faire des tableaux Excel, à répondre aux e-mails et à assister à des réunions : ils ne font plus leur boulot de manager. On est toujours dans la recherche de recettes et d'outils, alors qu'en réalité, on trouvera le chemin au travers d'un changement de regard.

Le changement passe d'abord par un changement de nos représentations. C'est le fait d'avoir un regard décalé qui pourra peut-être nous permettre de trouver d'autres clefs pour sortir de ce que nous vivons aujourd'hui en tant que chef d'entreprise ou en tant qu'individu.

“ Le changement
passe d'abord par un
changement de nos
représentations ”



2ème défi : Construire des liens de coopération et de confiance au lieu de s'opposer. Il est clair qu'aujourd'hui, plus on est dans des situations de pression, de crise, plus on se met dans une posture de compétition. Mais avec qui doit-on se mettre en compétition ? C'est vrai que le vivant comporte ces deux compétences, c'est-à-dire à la fois la compétition dans la gestion des espèces et la coopération pour le maintien des espèces, que ça soit dans le monde végétal, animal etc... Aujourd'hui on voit que la compétition est à l'intérieur même de l'entreprise, entre tel ou tel individu pour sauver son poste, entre différents services pour avoir les meilleurs indicateurs... On est dans un mode de compétition qui nous amène à adopter une posture gagnant/perdant. Par exemple quand on demande à quelqu'un de nous donner beaucoup en lui donnant peu, forcément, il va trouver des formes de transgression. Donc, plutôt que d'apprendre à s'opposer, il faudrait plutôt apprendre à construire les uns avec les autres. Une posture donnant/donnant ou encore gagnant/gagnant, c'est aussi de bien déterminer avec qui on rentre en compétition.

En commerce international, quand je demandais à un patron de PME contre qui était-il en compétition quand son entreprise attaquait un marché à l'étranger, il répondait « contre telle entreprise de telle région Française parce qu'on est déjà trois ou quatre entreprises Françaises. » Son concurrent direct ce n'était pas l'Allemand ni l'Italien, mais c'était le Français ! Et s'il faisait une alliance avec ses homologues français pour intégrer le marché américain ? il répondait « c'est vrai qu'on pourrait mettre en commun des moyens de communication, des réseaux etc. ». Donc il entrevoyait là sans doute des possibilités de développement qui étaient beaucoup plus fortes que le fait de s'opposer directement à son voisin de l'autre région qui fait les mêmes produits.

On est dans une situation où paradoxalement on a l'impression qu'il faut se défendre en permanence alors qu'en réalité il faut développer de plus en plus de coopération. L'économie solidaire se base aujourd'hui sur cette notion. Mais ça nécessite une posture de confiance et d'être en capacité de dire « je donne et puis parfois je ne recevrai pas ». Mais parce que c'est ça qui va me permettre d'avancer. De mon point de vue, la coopération est donc quelque chose de fondamental.

3ème défi : Nous sommes dans un paradoxe où on est en perte de vitesse sur le plan économique alors que nos grandes entreprises n'ont jamais gagné autant d'argent. Globalement, aujourd'hui il y a des entreprises qui



privilégient les performances financières aux performances économiques et sociales. C'est une vraie question car quand on construit la performance financière au détriment de la performance économique et sociale, on détruit des emplois, et donc on perd des parts de marché. Certaines entreprises ont disparu comme ça. Leurs dividendes ne faisaient qu'augmenter mais en parallèle, elles perdaient en part de performance économique et sociale. Pour moi les fondements d'une entreprise durable c'est que la performance financière doit être comprise comme une conséquence de la performance économique et sociale, et là il y a un véritable enjeu. Alors je ne parle pas des petites entreprises qui elles, ont beaucoup plus conscience de la nécessité d'avoir un corps de salarié motivé, compétent et avec un fort sentiment d'appartenance.

“ Les fondements d'une entreprise durable, c'est que la performance financière doit être comprise comme une conséquence de la performance économique et sociale. ”

On peut trouver des clefs de lecture en observant les entreprises centenaires. La crise que nous vivons aujourd'hui n'est pas la première, nous avons déjà vécu des crises nationales, internationales, sectorielles, conjoncturelles, écologiques ou encore énergétiques, et ces entreprises ont réussi à les traverser. Il y a à peu près 3200 entreprises centenaires, et la moyenne d'âge de ces entreprises est d'à peu près 150 ans ! Elles ont donc su traverser des crises. Aujourd'hui il y en a encore 40% qui restent dans le giron familial. Ce qui peut être intéressant pour nous, c'est de comprendre quelles ont été les clefs de durabilité de ces entreprises ? A-t-on des choses à apprendre ? Même si les contextes sont différents, il y a forcément des leçons à retirer de ce vécu. Pour moi, les deux premières **clefs de durabilité**, c'est d'abord l'**innovation technologique** : les entreprises



qui s'appuient sur une idée, une innovation, vont perdurer puisqu'elles renouvellent en permanence l'innovation. Les entreprises sont nées avec une culture de création et d'innovation et transmettent cette culture. Le deuxième élément excessivement important et qu'on a tendance à oublier, ce sont les ressources humaines compétentes et disponibles sur site. Quelles sont les entreprises qui ont été les premières à créer l'innovation sociale ? C'est bien les entreprises fin XIXème début XXème qui ont créé des cités ouvrières avec à la fois des espaces individuels et des espaces collectifs de partage. Ce sont les entreprises qui ont créé les caisses de retraites, les mutuelles, les caisses maladie. L'innovation sociale n'est pas venue par l'État, mais par les entreprises. Ensuite, l'État a permis de normaliser et de reproduire ces innovations sociales au niveau de toutes les entreprises.

Les entreprises ont fait preuve d'une innovation sociale, certaines pour des raisons humanistes, d'autres pour des raisons politiques, mais également aussi pour maintenir les ressources et les compétences dans l'entreprise. Cette innovation sociale a permis de créer de la fierté et du sentiment d'appartenance. Certes, la vie n'avait rien de facile pour les ouvriers de l'époque, cependant il y avait une fierté du métier, un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise, à ce que faisait l'entreprise, il y avait quelque chose qui soudait les personnes d'une même entreprise. Alors certains vont me dire qu'il y a aussi eu des conflits sociaux qui ont fait avancer les choses, il est clair que les syndicats et les conflits sociaux à l'époque ont fait avancer l'innovation sociale dans l'entreprise. Mais il y a quelque chose à cette époque qui s'est co-créé entre la volonté de dirigeants un peu paternalistes et les syndicats qui commençaient à réagir par rapport à ces questions.

Un autre élément important est qu'on était sur un mode de management décisionnel, c'est-à-dire qu'en tant que chef d'entreprise vous aviez la responsabilité de tout ce qui se passe. Quand il y avait des décisions à prendre, ce processus était court et le dirigeant qui prenait la décision, prenait cette décision en « bon père de famille ». C'est-à-dire que globalement il voyait toujours dans la prise de décision la notion de dangerosité, de risque, et en tout cas, il ne prenait pas des risques qui pouvaient remettre en question la pérennité de l'entreprise et ce pour une raison importante, c'est que pour qu'il y ait durabilité, il faut qu'il y ait transmission. Il y avait une volonté de transmission dans l'entreprise qui était très forte. Quand vous voulez transmettre c'est que vous avez forcément en tête le long terme. La manière dont vous allez gérer votre entreprise va intégrer cet



élément là. c'était surtout une transmission de famille en famille, mais elle existait tout de même. Il n'y avait pas besoin de DRH à l'époque puisque les transmissions se faisaient entre les parents et les enfants, transmission de compétences, de l'amour du métier, donc globalement il y avait un système qui fonctionnait via la famille. Je ne dis pas que c'est idéal mais on voit bien que quand une entreprise n'arrive plus à se renouveler, quand elle n'arrive plus à faire preuve de créativité sur le plan social, quand il n'y a plus de fierté d'appartenance et quand on est sur un mode de management où la prise de décision est longue, qu'on n'est pas là pour transmettre mais pour gagner de la rémunération, des stocks options ou faire un coup, alors forcément ça va toucher à la durabilité de l'entreprise. C'est un peu ce que nous vivons aujourd'hui. Bien sûr il est vrai que le contexte est différent ; à cette époque on vivait dans une période, même s'il y a eu des crises, où le changement était plus facilement maîtrisable, le cycle de production des entreprises était beaucoup plus long, et les prises de décisions se faisaient autrement. Le contexte de management de l'entreprise de l'époque était différent de ce que nous vivons aujourd'hui.

En 1970 le livre d'Alvin Toffler « Le choc du futur » disait qu'on était en train de passer dans une société éphémère. Je pense effectivement que, depuis 40 ou 50 ans, on est passé, comme le dit Edgar Morin, d'une mer de certitudes avec des archipels d'incertitudes à une mer d'incertitudes avec des archipels de certitudes. Il est clair qu'aujourd'hui le mouvement éphémère et la non-maîtrise des choses font parties de notre environnement. Même si on prend une décision, on sait qu'à tout moment il y a quelque chose qui peut arriver et qui peut la faire basculer. Donc, manager une entreprise aujourd'hui est moins facile, tout du moins c'est différent d'il y a 50 ans. Toute la difficulté c'est qu'on nous a formaté pour être des cartésiens, pour être ce qu'on appelle des « cerveaux gauches ». Il faut maîtriser la pensée, maîtriser l'action. On a été éduqué pour maîtriser et pour cela, on fait des tableaux de reporting à une semaine, parce que sans ça on ne sait pas où on va, et ça, c'est terrible pour le directeur financier et pour le comité de direction. C'est cette exigence de maîtrise qui nous amène aujourd'hui à être dans du très court terme.



C'est donc un grand défi pour nous en tant qu'individu, manager ou en tant que dirigeant que de lâcher la maîtrise. Ça peut paraître fou, mais je pense que l'avenir c'est l'apprentissage du lâcher prise : développer davantage l'intuition, la créativité, l'innovation, la confiance, la coopération et les liens avec les autres. Ça ne veut pas dire qu'on ne devra pas maîtriser, mais qu'on va développer un peu plus le cerveau droit. C'est très compliqué parce qu'on n'a pas été éduqué à lâcher prise. Notre vrai défi en tant qu'individu est là. La métaphore du bateau est assez bien pour comprendre ça. Personnellement, j'ai l'impression qu'on est un peu tous comme des marins : le marin sait à peu près d'où il part, il sait à peu près où il doit arriver, mais il y a deux choses qu'il a du mal à maîtriser, c'est d'abord la durée du transport et ensuite le chemin qu'il va prendre. Le marin sait qu'il est dans un univers qui est en mouvement permanent et qu'il va devoir réagir par rapport à ce qui se passe, par rapport au contexte dans lequel il se trouvera au fur et à mesure du voyage. Il va donc devoir être réactif et faire avec des inconnus qu'il ne maîtrise pas. Pour que ça puisse bien fonctionner, il faut d'abord avoir un navire à peu près solide, dans lequel il a confiance. Il faut avoir un équipage formé, capable de travailler en coopération et pas en compétition, un équipage qui ait confiance dans les compétences du capitaine, parce que quand vous êtes en pleine tempête ce n'est pas le moment de faire des réunions participatives. Il y en a donc un qui donne le cap à suivre et on le suit. Aujourd'hui les bateaux ont aussi des outils de pilotage qui aident à mieux choisir le chemin et à pouvoir anticiper.

“ l'avenir, c'est
l'apprentissage du
lâcher prise. ”



il faut qu'on intègre qu'on est tous lié à du vivant et qu'il y a plein de choses qui peuvent se passer dans notre vie. On est percuté sans cesse par notre environnement et il va falloir de plus en plus développer notre agilité. Ceux qui le refusent resteront à quai et regarderont les autres partir. Et plus le bateau sera loin, plus ça deviendra difficile de le rattraper. C'est bien ce qui se passe aujourd'hui : le refus du changement, de développer cette agilité, le refus du vivant amène beaucoup de gens aujourd'hui à rester à quai.

Le changement devient notre seul repère durable, il fait partie de la vie et ça ne sert à rien de résister. La véritable question, c'est comment accompagner ce changement permanent tout en préservant la durabilité et l'écologie de notre système et de nous même ? Quand je parle d'écologie je parle de préservation, de protection de valeurs, d'une écologie globale de l'individu à préserver, en comprenant le management du vivant dans l'entreprise.

“ Comment accompagner ce changement permanent tout en préservant la durabilité et l'écologie de notre système et de nous -même ”

Il y a quatre postulats par rapport à ce que je vais vous présenter.

Le premier postulat c'est que l'entreprise est un système vivant, complexe et en évolution apprenante.

Pourtant, aujourd'hui l'entreprise est traitée comme un système mécanique. Dire que l'entreprise est apprenante est pour moi une forme de pléonasme, car moins elle est apprenante plus elle a tendance à stagner, à se scléroser. Plus elle l'est, plus elle a tendance à se développer ou à se renouveler.



Toutes les entreprises sont apprenantes, simplement elles le sont plus ou moins.

Le deuxième postulat c'est que le capital humain est la valeur la plus importante dans l'entreprise, certes il y a 20 000 bouquins qui le disent mais ça n'empêche pas que ce capital aujourd'hui reste la variable d'ajustement de beaucoup d'entreprises. Ce capital humain est véritablement le potentiel de l'entreprise, c'est là où il y a les plus grandes marges de progression et d'innovation. Il faut être capable d'en créer les conditions et en même temps d'associer une coresponsabilité à cette ressource. A la différence des ressources naturelles, cette ressource peut tout aussi bien se réduire que s'enrichir, se développer et créer de la valeur.

Le troisième postulat est que l'impératif écologique est indissociable de l'impératif humain, c'est une raison pour laquelle Nicolas Hulot a préfacé mon livre « Eco-management »¹, car pour lui on ne peut pas imaginer que les individus puissent se mettre au service de l'écologie s'ils sont eux-mêmes dans une posture de survie et se sentent précarisés et non pas préservés. Pour avoir la foi dans notre écosystème, il faut déjà avoir le sentiment que nous même, en tant qu'espèces, avons droit à un minimum de considération. On se rend compte que les entreprises qui s'investissent énormément dans l'écologie, qui s'investissent vers l'extérieur sur le plan sociétal et écologique, délaissent un peu les ressources humaines. Quand je parle de développement durable, certains pensent à l'économie d'énergie, au fait d'éteindre les ordinateurs ou qu'il faut utiliser moins de papiers etc... mon propos se situe ailleurs, car s'investir dans l'écologie c'est en même temps s'investir dans l'humain, les deux sont indissociables. Les trois pieds du développement durable sont l'écologie, l'économie et le social, et je crois qu'on a souvent tendance à l'oublier.

Le quatrième postulat, qui fait débat, est le fait que la responsabilité collective passe par la responsabilité individuelle.

Quand vous êtes dans une approche systémique, chacun est acteur du système dans lequel il est. Je pense que les gens sont sujets et non pas objets, ils sont acteurs et co-auteurs du système dans lequel ils sont. Simplement, en général, on les met à l'extérieur du système. Pour moi, la réalité c'est que chaque personne est responsable à 100% de ce qu'elle

¹ Francis Karolewicz, Eco-management, un management durable pour des entreprises vivantes, Ed De Boeck,

2010



fait. L'intérêt de cette pensée là c'est que ça redonne de la puissance à chaque personne. Ça veut dire que chaque personne dans ses actes et ses actions peut faire bouger les choses, même si cette personne se trouve dans un système qui n'est pas facile. Ma vision humaniste des choses c'est cette pensée que chaque personne a un potentiel qui lui est propre et qu'elle a accès à ce potentiel si les conditions sont créées. Pour moi, l'humanisme c'est accompagner le développement du potentiel de chaque personne là où elle se situe. À partir de là, on va pouvoir construire de la solidarité collective.

Quelles sont ses compétences clés dans le vivant qui sont transférables dans le domaine de l'entreprise ? J'en ai identifié quatre, elles sont toutes reliées entre elles, il n'y a pas d'ordre de préférence à avoir.

Puisque l'entreprise est un système vivant, il y a donc un cycle de vie qui naît, se développe, mûrit, disparaît et renaît. Ce cycle est plus ou moins long en fonction à la fois de facteurs externes mais aussi de facteurs de durabilité qu'il va mettre en œuvre. Comment développer ces facteurs de durabilité qui peuvent permettre une meilleure longévité du système, de l'entreprise ?

Je parlerai de la responsabilité pour arriver à l'évaluation qui est pour moi un élément clé dans le non changement ou dans le changement qu'on peut mettre en place.

Tout d'abord, les quatre compétences clés du vivant fonctionnent à trois niveaux : celui de l'organisation, celui du collectif et celui l'individu. Ces compétences clés sont donc à la fois valables pour l'entreprise et pour les individus dans la vie de tous les jours. Si en tant qu'individu je les mets en œuvre, alors peut-être vais-je développer les plus grandes forces face aux changements auxquels je dois faire face.

La première compétence clé est de **pouvoir se relier à l'environnement**. Il faut comprendre l'environnement qui nous entoure. Combien y a-t-il d'entreprises leaders qui ont disparu au bout de 20 ou 30 ans parce qu'elles n'ont pas vu arriver les changements dans leur environnement, qu'ils soient technologiques, sociaux ou économiques ? Elles étaient tellement centrées sur leur leadership et trop peu sur les évolutions de l'environnement, qu'elles ont disparu. Se relier à l'environnement c'est à la fois regarder les opportunités et les risques.

« Demandez, quand vous avez un jeune qui arrive dans l'entreprise, un



rapport d'étonnement. Demandez aux managers qui partent à l'étranger de partir avec un questionnaire pour revenir avec une information qui puisse nourrir l'entreprise ». Personnellement je travaille en coaching avec un responsable qui lui-même travaille à l'international et il me demandait ce qu'il pouvait apporter à l'entreprise au-delà du travail qu'il fait déjà. Je lui ai demandé quel était son questionnaire, puisqu'il a énormément de contact, que ramène-t-il comme informations ? Il m'a répondu « pas grand-chose », je lui ai alors conseillé de se faire une liste de 10 questions essentielles qu'il posera à chaque fois qu'il se déplacera afin de pouvoir ramener de la matière. Combien de chefs d'entreprise sont coupés de la réalité ? Parce que des études qui sont gardées à l'abri des regards du patron quand les résultats ne sont pas bons, il y en a beaucoup.

Etre relié à son environnement, comprendre ce qui se passe et pouvoir être proactif est véritablement essentiel dans un environnement qui bouge en permanence. Pour un manager c'est aussi être relié à son équipe mais également à ses fournisseurs, à ses clients. C'est être au contact de son équipe. Un manager qui est déconnecté de toutes ces personnes va forcément passer à côté de quelque chose à un moment ou à un autre. La difficulté c'est de ne pas chercher uniquement où il y a de la lumière, mais d'avoir un regard le plus large possible pour ramener de l'information. C'est justement là qu'il est intéressant d'avoir des sociologues, des philosophes, c'est-à-dire des points de vue différents qui peuvent ramener d'autres formes d'informations.

Il y a trois stratégies que les individus et les entreprises peuvent avoir pour faire face à un environnement difficile :

- S'ADAPTER AUX NOUVELLES CONDITIONS DE L'ENVIRONNEMENT POUR POUVOIR Y SURVIVRE
- RECHERCHER UN ENVIRONNEMENT PLUS FAVORABLE
- AGIR SUR LE MILIEU POUR LE RENDRE PLUS FAVORABLE

Ces stratégies peuvent très bien se combiner les unes aux autres. En ce qui concerne la notion d'adaptation, il est vrai qu'on nous demande sans cesse de nous adapter, comme si c'était la panacée de notre développement. Personnellement je fais une différence entre l'adaptation et l'ajustement. Vous connaissez sans doute la métaphore de la grenouille. Vous savez que c'est un batracien qui a une peau dont la capacité d'adaptation à



la température de l'eau est très élevée, donc quand vous mettez votre grenouille dans une casserole d'eau froide, elle se met à température, ensuite vous mettez le feu sous la casserole et la température montant, elle continue à s'adapter. Mais à un moment donné, l'eau est tellement chaude qu'elle se dit qu'il faut qu'elle saute, mais après avoir dépensé tellement d'énergie à s'adapter, elle n'en n'a plus pour sauver sa vie. Tout ça c'est aussi un élément de l'humain, qui a lui aussi une grande capacité à faire avec l'inconfort par l'adaptation jusqu'au moment où ça devient insupportable, et là, on peut ou pas réagir. De mon point de vue, s'adapter c'est tenir compte de l'environnement sans forcément tenir compte de soi et donc avec un risque de se perdre. Alors que s'ajuster c'est se demander quelles solutions je peux apporter en tenant compte de mon environnement mais aussi de ce que je suis, de mes valeurs et de mes représentations ? Toute la difficulté c'est de savoir comment combiner les deux. S'il y avait une crise violente, les choses seraient plus simples, tout comme si on jetait la grenouille directement dans de l'eau bouillante, elle sauterait de suite. Mais ce que nous vivons en ce moment ce sont des successions d'adaptation, jusqu'au moment où on arrivera à un phénomène de crise profonde. Alors qu'est-ce qu'on peut faire avant d'en arriver là ?

Quand on parle d'adaptation et d'ajustement on parle d'innovation, de réponse. On a vu que dans les entreprises centenaires, l'innovation technologique et l'innovation sociale étaient très importantes. Pour schématiser, l'innovation se construit autour de 2 axes qui sont la recherche d'optimisation ou la rupture. Mais va-t-on rechercher cette optimisation ou cette rupture à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ? On retrouve dans l'optimisation la notion de survie, c'est-à-dire qu'on essaye d'améliorer notre schéma, notre représentation, ce que nous savons faire et on essaye de faire mieux en faisant par exemple du benchmarking, ou bien nous choisissons d'être dans la rupture en essayant des expérimentations, de la R&D, on va embaucher des personnes qui pensent différemment avec des parcours complètement hétéroclites pour apporter des idées, une autre vision des choses.

J'aurais tendance à dire que c'est bien d'être positionné sur les deux en même temps.

Je vais prendre l'exemple d'un sportif de haut niveau en tennis de table, il est à un bon niveau mais à un certain moment il n'arrive plus à progresser, à passer un autre palier. Il se dit qu'il faut changer de gestes, de techniques, mais le jour où il modifie quelque chose, son niveau chute!



Et bien c'est ça qu'il faut accepter. Si on veut pouvoir vivre une rupture et redémarrer, il faut accepter cette forme de désapprentissage qui vous met en déséquilibre. Il y a des entreprises qui, pour se reprendre, ont accepté de perdre des parts de marchés ou leur développement, parce qu'elles se sont rendues compte qu'à un moment donné elles n'allaient plus pouvoir faire face, qu'elles étaient en passe de disparaître. Pour un patron, se dire « je perds des parts de marché », « je perds des dividendes » pour pouvoir repartir autrement, c'est compliqué. Quand une entreprise dit « on va faire du management innovant, faire du télétravail, on va abandonner les clients qui ne sont pas très bons pour nous », en général elle n'est pas prête à accepter dans le même temps de perdre du chiffre d'affaires. A ce moment là on est dans une forme d'injonction paradoxale, on est dans la pensée magique où on veut tout mais sans rien abandonner de l'autre côté, et c'est ça qui est très compliqué à gérer. Donc la recherche de rupture c'est ça, c'est prendre cette responsabilité là.

On a eu une de crise sectorielle très forte dans le domaine du textile, dans celui de la chaussure et pourtant il y a des entreprises qui ont tenu le cap. Ces entreprises là ont gardé une grande partie de leurs ouvriers, elles n'ont pas forcément acheté des machines outils, elles n'ont pas voulu s'adapter aux prix. Certes elles n'étaient plus compétitives mais elles ont recherché ce qui faisait leur valeur ajoutée, et comment mettre en avant leur marque ? A partir de là, ces entreprises ont travaillé sur des innovations technologiques, elles ont innové, elles ont cherché autre chose, parce que si elles s'étaient simplement adaptées, comme les autres, uniquement sur le prix, elles auraient disparu. Quand vous n'avez plus d'ouvrier, plus de compétence alors il ne vous reste plus rien. L'innovation est donc un élément important pour faire face.

Le partage est quelque chose d'important : les entreprises qui arrivent à coopérer avec leurs fournisseurs pour créer des nouveaux produits, des nouveaux emballages, sont des entreprises qui ont plus de chance de durer dans le temps et de faire face aux aléas. D'ailleurs le commerce équitable va dans ce sens, c'est véritablement de la création de lien et de responsabilité. Ce que je ne comprends pas c'est qu'on fasse du commerce équitable avec l'étranger mais pas avec nos propres producteurs! Mais c'est un autre débat...Le manager qui met en place ce partage, va développer l'échange d'expériences pour faire en sorte que l'information, l'expérience, l'innovation se développent le plus rapidement possible, il crée donc des conditions pour ça.

Allan Wilson, un chercheur américain à Berkeley, a fait une lecture sur



un phénomène qu'on pouvait observer en Angleterre dans les débuts du XXème siècle. A cette époque, les laitiers déposaient les bouteilles de lait ouvertes devant les portes. Il y avait une crème qui se faisait sur le dessus du lait et des chercheurs ont observé que les mésanges et les rouges-gorges venaient se délecter de cette crème. A l'époque, s'étant dit que ce n'était pas très hygiénique, on a recouvert les bouteilles d'un opercule en aluminium. 20 ans après on observe que les mésanges ont trouvé le système pour percer l'opercule et qu'elles continuent à manger la crème du lait. En revanche ce n'est plus vrai pour les rouges-gorges. En fait, les mésanges vivent en communauté et sont mobiles d'un territoire à l'autre. Dès qu'un individu arrive quelque part, il peut partager l'information avec le reste de la communauté, qui étant mobile transmet cette compétence par mimétisme avec les autres mésanges du pays, de champs en champs et de ville en ville. Alors que le rouge-gorge est très territorial et casanier, il reste en famille. Il n'y a pas de transfert de compétence, d'où l'importance de partage.

En entreprise il ne suffit pas que quelqu'un ait une bonne idée, ce qui va faire l'avantage concurrentiel d'une entreprise c'est sa capacité à apprendre, par sa capacité à diffuser et à partager la connaissance, l'information et l'innovation.

Se réorganiser est ce qui mobilise le plus de résistance mais c'est aussi ce qui mobilise le plus le système du vivant, le système systémique. Dès que vous ajoutez un élément nouveau au système, il faut alors qu'il se réorganise pour trouver un nouvel équilibre. La réorganisation fait véritablement partie du vivant. Que les organisations se remettent en question au niveau du fonctionnement dans leur environnement est tout à fait naturel, après on peut discuter sur leur manière de le faire. On va retrouver ça avec le manager, quand il y a quelqu'un qui s'en va et un autre qui arrive. Ce dernier ne va pas obligatoirement prendre la place de l'autre parce qu'ils n'ont pas forcément les mêmes compétences, et parce que c'est peut être le moment pour le manager de faire bouger les choses.

Donc 4 compétences clefs : se relier à l'environnement, innover, partager et se réorganiser, que ce soit au niveau du collectif, de l'organisation ou de l'individuel. Ce sont des compétences nécessaires pour pouvoir faire face à l'environnement dans lequel nous sommes et pour pouvoir nous développer et donc renouveler notre longévité.

En tant qu'individu, si je ne prends pas en compte mon environnement, si



je ne suis pas capable de me renouveler, de faire les choses autrement, si je ne partage pas, si je ne coopère pas et si je ne me réorganise pas, je ne vous dis pas dans quelle situation je suis ! Je suis mal, même si je n'ai pas conscience de ce qui me rend mal. C'est pour ça qu'en matière d'apprentissage, il vaut mieux d'abord mettre les gens en lien avec l'environnement pour qu'ils puissent ensuite se mettre en situation d'apprentissage, et non le contraire. Si je ne suis pas en lien avec mon environnement je vais être en grande difficulté pour me mettre en situation d'apprentissage.

Très rapidement, on va voir **une manière d'aborder la ressource qui repose sur trois fondements : la préservation, l'actualisation et le développement.**

Globalement si je suis manager, je suis responsable d'une ressource faite à la fois d'hommes et de compétences. La question qui se pose du manager vers l'équipe mais également du manager vers lui-même c'est **comment je préserve mes compétences ?** Comment je fais en sorte qu'il y ait une transmission des compétences entre les individus ? Cette question de préservation est très importante, que ce soit en termes de compétences techniques mais aussi de préservation physique et psychologique des personnes avec qui je travaille et de moi-même.

Ensuite **il faut actualiser cette ressource** parce que dans beaucoup d'entreprises on laisse des personnes pendant plusieurs années sans formation. Il est important de s'employer à la durabilité de la compétence. En tant que chef d'entreprise, je suis responsable du bon développement de mon entreprise mais je suis également responsable du développement des compétences de mes collaborateurs. On a un vrai problème d'employabilité. On retrouve des gens qui ont fait 30 ans le même métier et qui n'ont pas les compétences cognitives ou autres pour pouvoir intégrer d'autres métiers. C'est ça qui est grave. Qu'il y ait des choses qui disparaissent, ça fait partie de la vie, mais la responsabilité reste d'accompagner cette employabilité. C'est plus difficile pour les petites entreprises car former ses collaborateurs n'est pas évident. Il faut faire de l'innovation sociale, de la coopération, pour que ça puisse se faire. Donc actualiser, c'est actualiser les hommes, faire bouger les équipes, c'est aussi actualiser les compétences parce que c'est ça qui va maintenir la ressource. Et puis en tant qu'individu c'est mettre à jour à la fois mes connaissances, mes représentations, c'est se renouveler.



Là où il y a le plus de ressources et le plus de potentiel dans l'entreprise c'est dans le fait de **se développer**. Quand je suis avec les chefs d'entreprises je leur dis souvent « quand vous recrutez quelqu'un vous le payez 100, mais il vaut 90, donc vous le payez un peu plus que ce qu'il vaut, mais il va apprendre. Deux ans après, vous le payez peut-être 110 alors qu'il vaut peut-être 120, donc tant que vous gardez cette différence là, vous pouvez l'augmenter, ce n'est pas un problème, vous pouvez l'accompagner et gérer sa carrière parce qu'il vaudra toujours plus que ce que vous lui donnez ». Ce potentiel là est très riche pour l'entreprise, c'est là où on va retrouver l'innovation, le partage mais aussi la performance économique et sociale. Quand vous supprimez des emplois, vous supprimez des compétences, des savoirs et à un moment donné vous vous retrouvez en grande difficulté. Donc la question qui doit se poser en permanence c'est comment je peux développer ce potentiel là qui représente la richesse de mon entreprise pour développer ma compétitivité, mon avantage concurrentiel ? Pour moi, ce qui est important c'est que le rapport salarié/entreprise ne soit pas uniquement une tâche contre un salaire, mais que ce soit un collaborateur qui apporte ses compétences et son potentiel et une entreprise qui apporte un salaire et les conditions pour que ce collaborateur puisse se développer. Quand une entreprise développe les compétences, développe l'employabilité de ses salariés, et même si à un moment donné elle est obligée de s'en séparer, au moins elle aura créé les conditions pour qu'ils puissent rebondir.

La responsabilité : on voit bien qu'aujourd'hui il y a une double responsabilité pour le dirigeant d'entreprise, une responsabilité sociale et une responsabilité éthique, et ces deux responsabilités sont de plus en plus fortes. J'ai toujours entendu parler, dans les entreprises plutôt familiales, de patrons qui étaient les premiers à baisser leurs rémunérations, à remettre des dividendes dans l'entreprise pour sauvegarder les emplois. Ils avaient une éthique et une responsabilité vis-à-vis de leurs salariés. Aujourd'hui ce qui est très difficile à entendre dans cet état de crise, c'est qu'on ne sait pas où est l'éthique dans un certain nombre d'entreprises, ce qui fait que la situation de crise est encore plus difficile à accepter pour les travailleurs, même si vous leur dites que la réorganisation fait partie du vivant. La responsabilité sociale c'est de créer des conditions économiques et sociales pour les collaborateurs. Il y a aussi une responsabilité individuelle des salariés, on a des droits mais également des devoirs, et j'ai l'impression qu'on a un peu perdu cette notion là. Il y a une interaction dans les systèmes, il y a ce que je reçois et ce que je donne et c'est par cette interaction que se



crée la dynamique. Il y a une double responsabilité, celle de l'entreprise et celle des salariés.

Pour finir, **c'est l'évaluation qui structure l'action**. Globalement on agit là où nous sommes évalués. Si vous dites à quelqu'un « tu auras ta prime si tu remplis ces objectifs là », et si au cours de l'année ces objectifs sont caducs, il n'empêche que la personne va atteindre ces objectifs parce que sinon il n'aura pas sa prime. On a tendance à agir sur les indicateurs de l'évaluation, comme la société aujourd'hui peut-être évaluée sur les critères de notation de Standard and Poor's ou autre.

“ Là où il y a le plus de ressources et le plus de potentiel dans l'entreprise, c'est dans le fait de se développer ”

Les critères d'évaluation d'une entreprise sont véritablement déterminants pour conduire le changement, organisationnel, individuel ou collectif. l'exemple de la ruche : On sait que les ruches et donc les abeilles disparaissent, donc certains disent que comme il y en aura moins, le miel sera plus cher. C'est un premier niveau d'évaluation. Mais ensuite d'autres se disent qu'en fait, ça pose d'autres problèmes que le prix du miel, notamment des problèmes de pollinisation. Si on avait pris en compte les autres impacts dans l'évaluation dès le départ, peut-être que notre réaction vis-à-vis des abeilles et des insecticides aurait été différente et qu'on n'aurait pas agi de la même manière. Si on change nos critères d'évaluation, alors nous agissons différemment.

Si on veut mettre en place un changement sans bouger grand-chose on va être dans l'optimisation. Mais si on veut un changement plus profond, on va devoir changer notre regard, modifier nos valeurs, nos croyances, nos représentations parce qu'en amont de chacune de nos actions il y a



toujours des modalités qui vont nous faire agir de telle ou telle manière.

Quand on est dans une situation de crise comme c'est le cas aujourd'hui, on est appelé à être dans un changement de niveau II, niveau III, à remettre en question nos critères d'évaluation. Comme le disait Einstein, aucun problème ne peut être résolu sans changer le niveau de conscience qui l'a engendré.



DEBAT

Intervention : je voudrais faire simplement un commentaire, est-ce qu'on ne décrit pas ici quelque chose d'un peu idyllique, parce qu'en se faisant un peu l'avocat du diable, je dirais qu'on réinvente une forme de paternalisme bien compris et intelligent qu'on retrouve dans les entreprises familiales. Mais ce que vous nous avez décrit n'est-ce pas finalement juste adapté à une entreprise où le chef d'entreprise maîtrise bien les leviers, en particulier l'actionariat et qui, à partir de là peut se consacrer uniquement à ses clients internes, c'est-à-dire ses salariés, et à ses clients externes c'est-à-dire ses fournisseurs et qui a donc réglé le problème de la gouvernance avec l'actionariat ? Est-ce que vous présenteriez la même chose dans une entreprise où le chef d'entreprise ne maîtrise pas son capital, qui n'est pas libre de ses mouvements ?

FK : Oui bien sûr je présenterai la même chose parce que je constate que si vous mettez 10 personnes dans le même poste, chacun va gérer ce poste différemment. Je pense donc que chaque personne a une capacité à agir sur son poste. Si on prend les patrons du CAC40, ils ont un rapport à l'actionariat, ils ont une manière de les convaincre qui sont différentes en fonction de ce que chacun d'eux est. Je pense qu'à partir du moment où un patron a une capacité à avoir un déclic, à bouger sa représentation, alors il aura sans doute une capacité à défendre ce positionnement là face à son pacte d'actionariat. Donc je crois en la capacité des individus, même à ce niveau là, à porter et défendre des convictions.

Intervention : Je pense qu'aujourd'hui le modèle d'entreprise qui fonctionne relativement bien c'est le modèle de l'entreprise familiale à l'Allemande, c'est-à-dire celle qui a une structuration de ses propriétaires assez stables et qui permet d'envisager des projets de développement sur le moyen et le long terme, mais non pas la logique court-termiste qui, malgré tout, est imposée par la cotation boursière, puisqu'il faut que la performance se voit à 6 mois, à 12 mois, que les plans de redressement apparaissent très vite dans les comptes etc... Le modèle Allemand, on le retrouve dans quelques entreprises à caractère familial en France, est un modèle de plus long terme avec un vrai accompagnement dans la durée.



EK : J'adhère tout à fait à ce que vous dites, j'ai présenté les clefs de la durabilité, mais ce ne sont pas les clefs des entreprises du CAC 40, ce sont les clefs des entreprises familiales. C'est-à-dire qu'un patron du CAC 40 qui est là pour 3 ans, on se doute bien qu'il ne va pas être là pour la même chose.

Intervention : Surtout si on lui a attribué des stocks options !

EK : Oui en plus. Il est clair que ça ne se gère pas de la même manière, et en même temps la France a une structuration de PME, donc quand je m'adresse à vous, je m'adresse au secteur des petites et moyennes entreprises, c'est-à-dire aux Entreprises de Taille Intermédiaire. Où est l'emploi aujourd'hui ? L'emploi il n'est pas dans les entreprises du CAC 40, il est dans les ETI, c'est là où il y a un vrai mouvement à créer. Mais je pense tout de même qu'il y a eu des patrons de grandes entreprises qui ont su mener des politiques intéressantes, même si elles n'avaient pas tous les leviers, il y a des patrons qui ont plus d'éthique que d'autres. Mais je pense aussi qu'à un moment donné on pourra voir un basculement du fonctionnement de l'actionariat.

Intervention : Le systémicien que je suis volontiers se retrouve dans ces propos, et la question qui vient, pour autant qu'on adhère à ces valeurs, aux principes que vous nous proposez, c'est comment on fait ? Il y a des chefs d'entreprise dans la salle ou bien des responsables d'entreprise de manière générale, j'aimerais savoir ce qui les arrêtent concrètement, qu'est-ce qu'il leur manque pour que cette jolie histoire que vous nous racontez, et que je partagerai volontiers, puisse devenir le socle de fonctionnement de nos entreprises ?

EK : Alors déjà ça dépend de quelles entreprises vous parlez

Intervention : des ETI...

EK : D'accord. Déjà, les ETI d'aujourd'hui, par rapport à celles d'avant, ne sont pas sur la même philosophie de la transmission. Donc une des clefs de la durabilité étant l'envie de transmettre, celle-ci ayant un peu disparu, la question n'est pas la même. Il y a beaucoup d'entreprises qui se créent dans le secteur du net, et dans ce secteur, la construction de ces entreprises est plutôt basée sur l'idée qu'au bout de 10 ans le but sera de revendre et de savoir dans quelles conditions revendre. Donc la volonté de transmission n'est pas la même. Si je reprends aujourd'hui le contexte des entreprises actuelles, d'abord la pression de l'environnement est très forte et la plupart ont la tête dans le guidon, dans ces cas de figure la tendance n'est pas



d'avoir des réponses systémiques mais des réponses de cause à effet. Alors après comment fait-on ? Je pense qu'il faut aider le dirigeant à prendre un peu de recul. Je parlais des notions de représentation et d'évaluation, je pense que déjà le premier pas du changement, le premier travail c'est de faire exprimer le contexte et d'y amener un regard différent. Si je ne me délocalise pas de mon contexte, de toute manière je vais m'enfoncer dans des réponses qui seront toujours les mêmes. Donc je pense que la première réponse c'est de pouvoir prendre du recul avec un consultant, mais aussi entre pairs, et de pouvoir échanger sur des situations.

Intervention : Si on est dans une logique du vivant il y a aussi le principe de la sélection adaptative, c'est-à-dire que ce système dans lequel on est, et qui est assez loin de celui que vous nous avez proposé, est-ce que ce n'est pas finalement le système le plus performant dans l'environnement qui est le notre ? C'est peut-être même finalement le seul possible.

E.K : Qu'est ce que vous entendez par la sélection adaptative ?

Intervention : Et bien c'est-à-dire que si les gens préfèrent cette solution, puisque généralement on fait ce qui est le mieux pour soi, c'est que c'est ce qui marche le mieux.

E.K : On fait ce qu'on imagine être le mieux pour nous parce que c'est à peu près la seule chose qu'on sait faire. Mais ici la question c'est d'apporter d'autres pistes de réflexions et d'actions. Si vous laissez les personnes faire ce qu'elles pensent être le mieux pour elles dans l'inconfort dans lequel elles sont, c'est sûr que ça va être une adaptation sélective par la disparition. Personnellement, en tant que consultant je ne travaille pas sur les outils mais sur les changements de représentations car ils vont permettre par la suite d'intégrer des outils pour ensuite pouvoir agir. Ce n'est pas en remplaçant les anciens outils par de nouveaux outils que ça changera quelque chose. Quand vous êtes un jardinier raisonné, écologique ou un jardinier productiviste, vous aurez beau avoir les mêmes outils, vous ne ressentirez pas la même chose, donc c'est bien sur le type de culture que vous voulez mener que vous allez pouvoir réfléchir à comment utiliser différemment vos outils. Donc pour moi le premier travail s'effectue sur la prise de conscience, sur le changement de paradigme.

Intervention : Vous parlez de valeurs mais ce ne sont pas des valeurs, c'est que ça marche comme ça. Le système entreprise comme vous l'avez dit est un système vivant, et je ne poserai pas trop de question la dessus parce que c'est la manière de regarder le système qui va déterminer ce que l'on va faire. Alors est-ce que notre travail d'accompagnateur ce



n'est pas de se poser la question de : qu'est ce que je fais dans ce système d'entreprise qui ne marche pas ? Souvent ce qu'on nous demande en tant que consultant c'est de faire exactement la même chose que l'entreprise a tenté de faire et qu'elle n'a pas réussi. Est-ce que le travail ce n'est pas de se demander quel est le lien de cohérence entre ce que je mets en place et ce que je veux viser, les fameux résultats que vous avez évoqué.

EK : Tout à fait, c'est l'approche systémique. C'est-à-dire que la question du consultant c'est, dans le système où est ce que je peux le moins intervenir mais en donnant le plus d'amplitude, le plus d'impact ? La valeur de base c'est le respect du vivant.

Intervention : Vous avez toujours parlé de l'entreprise, donc du secteur privé et je me demande si tout ça peut aussi être valide pour les institutions publiques, parce que le fonctionnement est différent.

EK : Oui complètement, c'est applicable. Ca reste un système qui vit avec ses codes mais qui aujourd'hui est un peu plus dans l'innovation parce qu'ils sont en train de se renouveler quand même. Il y a tout de même un patron qui est l'Etat, et une recherche d'efficacité. Toute la difficulté pour ce système là c'est de sortir de son fonctionnement assez archaïque, en tout cas administratif et technocratique pour arriver à quelque chose qui serait plus dans la dynamique du vivant. Il y a un gros travail et on le voit bien, à chaque fois qu'on veut faire bouger ce type de système, il se rebelle. Donc pour moi, les leviers ne sont pas forcément les mêmes mais ce sont les mêmes modes de fonctionnement.

Intervention : vous avez beaucoup insisté sur la valeur de durabilité, vous l'avez employée à maintes reprises, mais est-ce que la durabilité d'une nation, d'un peuple ou d'une humanité toute entière passe forcément par la durabilité des entreprises, des administrations ou des associations ? Parce que pour prendre l'exemple qui vient d'être donné sur les administrations, il y a peut-être certaines durabilités qui peuvent être nuisibles et je dirai la même chose pour certaines entreprises.

EK : On peut dire que les Etats sont dans une durabilité plus importante que les entreprises, mais il y a tout de même beaucoup de sociétés qui ont été en déclin parce qu'elles n'ont pas su se renouveler. Donc je ne mets pas l'un et l'autre au même niveau, mais je pense qu'il y a une interaction entre les deux. Quand je parle de durabilité ce n'est pas de la durabilité en termes de longévité qui m'intéresse. Pour moi la durabilité qui est intéressante c'est celle qui est renouvelée, parce que les sociétés qui



ont disparu sont les sociétés qui ont eu des difficultés à se renouveler et qui ont été, comme beaucoup d'entreprises, à un moment donné centrées sur leur propre réussite, sur ce qu'elles apportaient au monde, mais elles n'ont pas vu qu'elles ne devenaient plus rien dans le monde. Pour moi, le terme de renouvellement est encore plus important que le terme de durabilité. Comment on se renouvelle ? En se questionnant. C'est-à-dire qu'on sait très bien qu'en tant qu'individu, en tant que coach, en tant que chef d'entreprise ou encore en tant que manager, c'est ce questionnement qui développe nos visions. C'est l'apprentissage qui structure notre durabilité, ce n'est pas d'atteindre le résultat.

Intervention : je souscris totalement à ce que vous dites et je dirai même qu'une bonne partie de ma vie professionnelle et personnelle, je la vis de cette manière et c'est un facteur d'adaptation, c'est indéniable. Par contre, en ce moment un certain nombre de gens s'interpellent, on constate, et je le dis avec humour et caricature, que nos bonnes vieilles recettes ne fonctionnent plus. On sait bien qu'un système quand il est perturbé retrouve son équilibre normalement, mais de temps en temps quand on dépasse un point de déséquilibre il ne le retrouve plus et il se passe autre chose. N'est-on pas aujourd'hui dans une situation où on sort des équilibres du système et que les recettes classiques ne fonctionnent plus ? Vous avez utilisé le mot de rupture, mais aujourd'hui il semble que nous sommes dans de telles ruptures et que ça ne suffise plus, qu'on est un peu dans l'incapacité d'imaginer le monde demain. Les dinosaures une fois qu'ils se sont pris une météorite sur la tête ils ne s'en sont pas remis, est-ce que ce n'est pas un peu ce qui se passe avec nous ?

FK : On est dans des situations de rupture mais pas dans des décisions de rupture et c'est ça la difficulté actuellement. Ensuite pour moi le vivant n'est pas une recette mais c'est vraiment quelque chose que l'on vit en permanence, et dans ce vivant là il y a des millions d'espèces qui ont disparu. Les espèces qui n'ont pas su s'adapter et faire face à des bouleversements forts d'un point de vue climatique ou autre ont disparu. Le vivant ce n'est pas la vie pour tous tout au long de la vie, mais c'est quelque chose qui se renouvelle. Alors, que nos sociétés disparaissent et que d'autres se créent, ça me paraît être normal. Ce que j'essaye de vous apporter c'est une lecture pour essayer de décoder ? Aujourd'hui, dans l'actualité, on n'arrête pas de nous parler de l'environnement, la mondialisation, la géopolitique, on n'arrête pas de nous dire qu'il faut innover parce que c'est en innovant qu'on arrivera à reprendre des parts de marché, on parle de coopération mais on ne sait pas trop le faire ! On n'arrête pas de nous dire qu'il faut nous réorganiser, qu'il faut développer l'employabilité et si possible développer nos ressources. On est bien dans



cette approche là, simplement on le fait d'une manière mécanique. Or, avec une vision systémique, je pense qu'on peut agir différemment.

Intervention : Je ne suis pas du milieu des entreprises mais je trouve que votre présentation a été rafraîchissante, vous nous faites voir l'économie et la société d'aujourd'hui d'une manière différente, ça donne de l'optimisme. Ça nous fait nous dire que c'est possible d'une autre manière, c'est possible justement de s'en sortir alors qu'aujourd'hui on entend parler de récession et de crise et ça rend très pessimiste ! Alors merci pour votre présentation.





