

PRODUCTIVITÉ DE LA CONNAISSANCE (biblio 32)

UN NOUVEAU CHALLENGE: VISER LE PLUS HAUT NIVEAU

oooooooo

Texte rédigé par JACQUES MORIN (fev 1997)

*à partir des réflexions échangées,
à l'initiative de la fondation VILLETTE-ENTREPRISE,
entre Mrs de CHARENTENAY, J.P.COQUAND, B.DAVID, J.L.ERMINE,
S.FENEUILLE, G.L.FLORENTIN, M.GELUS, E.GUIGNARD, A.GUIMIER,
A.JOUQUEY, P.LECLAIR, C.MIDLER, J.MORIN, R.PIANI*

<u>INTRODUCTION</u>	page 3/18
<u>PARTIE 1</u> - Productivité, Travail et Emploi	page 5/18
<u>PARTIE 2</u> - Productivité et Innovation	page 9/18
<u>PARTIE 3</u> - De nouveaux outils de gestion pour un nouveau concept de valeur économique	page 14/16
<u>En definitive.....</u>	page 16

INTRODUCTION

Une des missions de la Cité des Sciences et de l'Industrie est de faire découvrir aux jeunes les sciences et les techniques mises en oeuvre dans les objets les plus humbles et les plus banals de leur vie quotidienne, mais aussi le talent des ouvriers, techniciens, ou artisans modestement cachés derrière les grandes et prestigieuses réalisations technologiques qui, à juste titre, les fascinent. Elle est, enfin, de leur faire comprendre l'impact du progrès scientifique et technique sur le système économique et social.

Pour donner, notamment aux moins de 20 ans, qui visitent chaque année cette Cité, le désir de participer un jour, eux aussi, à la grande aventure de la recherche et de l'industrie, une trentaine d'entreprises se sont réunies dans la "Fondation Villette Entreprises".

Tout ce qui permet d'initier ce public, encore mal informé, mais déjà averti, au fonctionnement du système industriel, retient son attention.

En effet, les jeunes connaissent le mot "**productivité**" par les médias (**richesse produite/moyens mis en oeuvre**), mais en général associé à ceux d'"automatisation", d'"informatisation", donc de "chômage".

Pour corriger cette image trop partielle, la Fondation doit contribuer à redonner au mot sa pleine signification en leur montrant, de façon convaincante:

- *que l'entreprise est un système économique et social conçu pour créer plus de valeur qu'elle n'en détruit;*
- *que la productivité mesure, sur une certaine période, sa capacité à accroître cette valeur, en utilisant au mieux, par l'innovation, les ressources qui lui sont nécessaires (capitaux, matériaux et composants, temps de travail, connaissances,...)*
- *que, sur la durée, sa capacité à exploiter ces ressources pour offrir de nouveaux produits ou services accessibles au plus grand nombre est, au plan économique comme au plan social, aussi essentielle que sa capacité à agir sur ses procédés et modes d'organisation pour en réduire la consommation;*
- *que c'est l'augmentation de la productivité ainsi comprise qui détermine le taux d'amélioration générale du niveau de vie.*

Mais le fait est que coexistent, comme deux touches de ce même clavier sur lequel se joue la recherche d'une plus grande efficacité économique et sociale, d'un côté, **l'amélioration par "le haut" de la productivité, en créant plus de valeur** (action sur le numérateur), de l'autre, son **amélioration par le "bas, en économisant les ressources** (action sur le dénominateur), notamment les

ressources humaines sur lesquelles nous fixerons plus particulièrement notre attention.

o o o o o o o o

Un sujet délicat

La préparation du congrès du WCPS (World Confereration of Productivity Science) d'Octobre 1997 a offert aux entreprises de la Fondation une excellente occasion d'y réfléchir ensemble, sans préoccupation pédagogique immédiate, et, peut-être, d'apporter une contribution utile à un débat d'actualité.

Plusieurs interrogations et thèmes de réflexion ont été soulevés.

Mon propos est, ici, d'en rapporter les grandes lignes, des points de vue d'hommes d'entreprise qui n'ont pas la prétention de révolutionner la pensée dans ce domaine, simplement de nourrir un débat qui mériterait d'être plus largement ouvert.

- **Je dirai d'abord les difficultés rencontrées au cours des échanges à propos du concept même de productivité, qu'on l'améliore par le haut ou par le bas; en effet, celui-ci se réfère, classiquement, à des grandeurs (temps de travail , nombre d'emplois) dont le contenu et la nature soulèvent bien des questions.**
- **J'évoquerai ensuite les réflexions suscitées par le constat de l'immatérialité croissante du système économique et de l'importance, comme facteur de compétitivité, du facteur innovation comparé au facteur coût: le concept de "productivité de la connaissance" mériterait d'être introduit pour contribuer, de façon moderne, à évaluer l'efficacité de nos systèmes économiques et sociaux.**
- **Mais économies matérielles et immatérielles s'interpénètrent, les appréciations par le quantitatif et par le qualitatif se complètent les unes les autres, le court terme et le long terme sont en relations dialectiques, un nouveau concept de valeur économique, plus globale, émerge. Des exigences qui imposent, plus que par le passé, de nouveaux critères d'évaluation et de nouveaux outils de gestion de l'efficacité économique et sociale.**

o o o o o o o o

PARTIE 1

Productivité, Travail, Emploi

AMBIGUITÉS DU MOT “TRAVAIL” ET INCERTITUDES SUR LA PERTINENCE DU CONCEPT CLASSIQUE DE “PRODUCTIVITÉ”.

Au sens commun du terme, le concept de “productivité” mesure l’efficacité économique d’un système de production qui doit tendre à utiliser “au mieux” les ressources auxquelles il fait appel.

Pour s’en tenir aux ressources humaines, ce concept, issu de la grande rationalisation industrielle, suppose traditionnellement

- que ces ressources peuvent se décomposer à l’aide d’un “temps de travail” ,
- que les unités utilisées, heures ou jours, sont toutes comparables,
- que tout résultat économique peut s’apprécier, de façon arithmétique, en fonction de la quantité qui en est consommée.

Ce mode d’évaluation soulève quelques difficultés, *ces unités étant de moins en moins substituables les unes aux autres*, et même, parfois, difficiles à cerner; d’où l’ambiguïté des raisonnements économiques (et politiques) qui font appel à cette notion de temps, tels que “réduction” ou “partage” du temps de travail . Ainsi

- 1) tout individu est en interactions croissantes avec un nombre croissant d’autres individus, au sein de la même organisation ou en dehors de celle-ci . L’efficacité de chacun repose de plus en plus sur les possibilités d’initiative et d’implication , de coopération et de débat qui lui sont offertes et sur sa capacité à les exploiter; elle dépend des comportements individuels et collectifs. Ce fonctionnement en réseaux complexes, souvent informels, des systèmes de production (au sens large) ôte une part de leur signification aux rapprochements entre les résultats obtenus par un de leur éléments et les ressources en temps qu’il y a consacré;
- 2) le progrès technologique, essentiel à l’amélioration de la “productivité” nécessite un apprentissage permanent et une part croissante de ressources en temps, faute de quoi l’efficacité économique ne pourrait être durablement soutenue. Bien plus, pendant la période durant laquelle sont “mesurés” les progrès de la “productivité”, le “temps de travail” n’a pas eu pour seul effet de produire le résultat marchand auquel on le rapporte; il a aussi contribué, de façon plus ou moins direct, au renouvellement continu des connaissances dont dépendront l’évolution futur de cette “productivité”;
- 3) les systèmes de production comprennent une part de plus en plus grande d’activités “immatérielles” , notamment en amont et en aval du processus de fabrication, quand celui-ci existe encore, ce qui n’est plus le cas de nombreuses activités tertiaires. Or l’impact des moyens de communication et de traitement de

l'information sur ces activités est tel que la notion de temps de travail devient évanescence: on voit apparaître de nouveaux "lieux" de vie active, sous forme de "bureaux virtuels" délocalisés et désynchronisés, de nouveaux espaces de liberté spatio-temporelle (favorables aux initiatives mais peut-être moins aux innovations....);

- 4) il devient parfois difficile d'isoler la part exacte du travail immatériel qui revient à une entreprise donnée en raison de la complexité du système des relations fonctionnelles qui se nouent entre, par exemple, conception et réalisation (cas des prestations sur mesure d'un conseil), ou entre offre et demande, (cas de l'"offre créatrice" co-développée avec le consommateur futur).

Ceci dit, même imprégnée d'immatériel, l'économie classique, pour laquelle cette notion de temps de travail ne soulève pas trop d'ambiguïtés, reste une réalité prégnante; la substitution du capital au travail humain s'y poursuit, parfaitement justifiée lorsque la compétitivité par les coûts est en jeu, ou que la pénibilité des tâches le justifie. Le problème porte alors sur la reconversion des détenteurs d'emploi peu qualifiés; leur adaptation à une économie plus immatérielle, désormais principale génératrice d'emplois, peut se heurter à des difficultés considérables.

AMBIGUITÉS DU MOT "EMPLOI" ET INCERTITUDES SUR LA PERTINENCE DU CONCEPT DE "PRODUCTIVITÉ GLOBALE"

Le concept de "productivité global", utilisé en macro-économie, s'exprime souvent par la mesure d'une valeur ajoutée par emploi.

S'il ne fait pas appel explicitement à la mesure d'un temps de travail, donc échappe en partie, aux remarques précédentes, il soulève, lui aussi, des difficultés.

D'abord, les vases communicants au sein du marché de l'emploi, et les substitutions d'un secteur à l'autre, ôtent une part de leur signification aux comparaisons, par exemple, entre secteurs d'activités ou entre pays.

Ensuite, la "valeur ajoutée" propre à un secteur est loin d'être assimilable à une "valeur" attachée par un consommateur à un produit ou un service, notamment dans les secteurs non marchands en dépit de leur intérêt économique.

Mais surtout la notion d' "emploi" nous paraît tout aussi ambiguë que la notion de "temps de travail". En effet, elle concerne cette période dite de "vie active" au cours de laquelle l'individu reçoit une rémunération en échange de sa contribution à la création de valeurs marchandes ou non marchandes.

Or

Les emplois correspondent à des durées très variables selon les secteurs, traditions, pays, ou époques, à quelque échelle, jour, semaine, année, durée de vie, que ce soit: la référence "emploi" se réfère donc à des unités qui ne sont pas plus substituables les unes aux autres que celles utilisées pour le "temps de travail".

1.1) Aux deux extrémités de la vie dite “active” , les frontières temporelles sont de moins en moins nettes entre le “travail” créateur de valeur ajoutée, et par exemple, la formation en alternance en amont, la retraite progressive en aval ;

1.2) L’efficacité des “actifs” dépend, toutes choses égales par ailleurs, de la répartition, au cours de leur existence, du temps qu’ils consacrent au “travail” ; ainsi, une vie “active” à temps plein suivie d’une retraite précoce serait préférable, dit-on, à une vie “active” à temps partiel suivie d’une retraite tardive,....

Mais les ambiguïtés ne sont pas seulement d’ordre temporel.

- a) Les emplois sont plus individualisés. Leur contenu et son impact sur le fonctionnement de l’ensemble de l’organisation dépendent de plus en plus des caractères propres à ceux qui les occupent: l’usage que chacun fait des espaces de liberté qui lui sont accordés diffère selon sa capacité à prendre des initiatives, l’expérience d’un ancien et les connaissances, parfois nouvelles pour l’entreprise, d’un remplaçant plus jeune, ne sont pas équivalentes, ni, d’ailleurs, strictement opposables..
- b) Enfin, la notion de “travail” introduit son complément, le “non-travail”: Or cet état ne signifie pas nécessairement “absence d’activité créatrice de valeur”; tel est le cas de bien des bénévoles et d’actions associatives, sans parler des nombreuses formes de “do-it-yourself”. Il faudrait en tenir compte dans les comparaisons d’efficacité macroéconomique, sous condition, bien sûr, que leurs résultats, dont le poids, dans nos économies, ne cesse d’augmenter, puissent être mesurés en terme classique de valeur ajoutée.

La place croissante ainsi prise par le qualitatif ne nous permet plus d’assujettir “l’emploi”, pas plus que le “temps de travail”, aux règles simples de l’arithmétique.

○○○○○○

Nos difficultés à cerner aujourd’hui ce concept général de productivité tient donc au changement profond de la nature du “travail”.

Celui-ci ne peut plus être évalué, comme à l’époque de la rationalité taylorienne. La ressource humaine était alors, et avant tout, une force de travail. Il fallait l’économiser, singulièrement en période de plein emploi, pour satisfaire aux règles de bonne gestion financière et aux exigences de la compétitivité par les coûts. Ajoutons qu’à cela s’est en outre, souvent superposé le souci de s’affranchir le plus possible des contraintes juridiques et sociales que l’emploi de cette ressource implique.

A l’économie du quantitatif, et à sa logique mécano-rationaliste, se substitue peu à peu, une économie du qualitatif caractérisée par une plus grande flexibilité des modes d’organisation du travail, une multiplication des espaces de liberté et d’initiatives créatrices offertes à chacun, une ramification des relations interpersonnelles en réseaux pensants, selon l’expression de Joël de Rosnay, une pénétration croissante de la sphère économique par des activités immatérielles mues par des intelligences collectives

Difficile, dans ces conditions, de ne pas s'interroger sur la pertinence du concept classique de productivité, et d'une évaluation trop arithmétique de l'efficacité.

oooooooo

Doit-on pour autant rejeter le concept lui-même? Certainement pas: la compétitivité par les coûts reste une réalité et les efforts d'amélioration par "le bas" de la "productivité" toujours nécessaires à l'accroissement de l'efficacité économique des ressources de production.

Mais une certaine prudence s'impose:

- prudence, d'abord, dans l'interprétation des chiffres; ainsi, on ne peut continuer à raisonner comme si les progrès de la productivité devaient, notamment dans les grandes entreprises, se traduire uniquement et indéfiniment par des réductions d'effectifs;
- prudence, ensuite, lors des prises de décision: l'automatisation peut avoir des effets pervers lorsque sa justification économique ne s'impose pas.

Et surtout, appliquées sans beaucoup de discernement, l'amélioration par "le bas" de la productivité, grace aux économies de ressources humaines, risque de réduire les capacités innovatrices de l'entreprise, c'est-à-dire ses possibilités d'amélioration "par le haut" de la "productivité".

Or ces capacités sont probablement les nouvelles clés de l'efficacité économique, ce qui, paradoxalement peut conduire à conférer une nouvelle jeunesse au concept de productivité.

PARTIE 2

Productivité et innovation

Pendant les années qui ont suivi la deuxième guerre mondiale, la reconstruction des outils industriels et le lancement des productions de masse nécessaires au premier équipement des ménages ont fait de la croissance économique un facteur exogène aux entreprises, vorace en capitaux comme en forces de travail: il était normal d'évaluer l'efficacité du système de production en fonction de la rentabilité des premiers et des économies réalisées sur les secondes. Le concept classique de productivité était tout à fait cohérent avec le contexte de l'époque.

Aujourd'hui, l'environnement général est sensiblement différent, la croissance généralisée n'est plus là pour tirer les entreprises: chacune doit désormais mériter la sienne par un renouvellement incessant de ses avantages concurrentiels, ceci dans un environnement scientifique et technique qui n'a jamais présenté ni autant de menaces nouvelles ni autant d'opportunités de développement . Parce que l'entreprise doit s'adapter ou d'anticiper mieux que les autres, l'innovation est devenu pour elle un facteur stratégique clé qui exige des capacités entrepreneuriales plus affirmées que jamais.

Ainsi, pour être présente sur les marchés de demain, encore inconnus pour la plupart, elle ne doit pas seulement produire la meilleure qualité au moindre coût; elle doit , surtout faire autrement avant les autres, en créant de nouvelles valeurs économiques: la compétitivité par l'innovation tend, dans un nombre croissant de domaines, à se substituer à la simple compétitivité par les coûts.

Notre économie de production se transformant peu à peu en économie de création, l'efficacité des entreprise dépend, désormais, de leur capacité à améliorer leur productivité "par le haut" , donc

- à imaginer, avant les autres, de nouvelles combinaisons entre leurs diverses "ressources technologiques" , savoirs anciens ou émergents, disponibles ou accessibles,
- à valoriser son patrimoine de connaissances partout où elle peut dégager de nouveaux avantages concurrentiels,
- à organiser les compétences individuelles en une véritable intelligence collective, entreprenante et créatrice.

Autrement dit, une exigence nouvelle s'impose à elles: *tirer le meilleur parti stratégique de ces ressources-clé*. N'est-ce pas là un langage moderne de productiviste?

LES FACTEURS DE L'EFFICACITÉ SE DÉPLACANT VERS L'ECONOMIE DE LA CONNAISSANCE, TOUS LES AGENTS ÉCONOMIQUES DOIVENT

S'INTERROGER SUR LEUR CAPACITÉ À CRÉER LE PLUS DE VALEUR POSSIBLE AVEC LES SAVOIRS QU'ILS DÉTIENNENT ET CEUX AUXQUELS ILS PEUVENT ACCÉDER, C'EST-À-DIRE AVOIR POUR PRÉOCCUPATION MAJEURE DE PLACER LA **“PRODUCTIVITÉ DE LA CONNAISSANCE”** AU PLUS HAUT NIVEAU POSSIBLE.

Bien différent du concept classique qui se réfère à des “ressources” consommables (matières premières, énergie, temps de travail, ...) qu'il nous invite à économiser, ce nouveau concept se réfère à des “ressources” capitalisables (savoirs, expérience, ...), - inusables (par stratification et coalescence) et potentiellement inépuisables (par effet boule de neige), à la différence de capitaux immobilisés-, dont il nous invite à être aussi prodigue que possible, à faire le plus large usage.

Bien que la gestion de ces ressources ait un coût, comme aussi l'accès à de nouvelles, ce qui peut limiter l'effet boule de neige, ce nouveau concept de productivité ne peut relever du quantitatif: immatérielles, ces ressources ne sont guère dénombrables ni mesurables. Pour le manier, on peut faire appel au biais consistant, par des méthodes appropriées déjà éprouvées, à apprécier si les conditions nécessaires à une bonne “productivité de la connaissance” sont remplies.

Certaines d'entre elles suscitent quelques réflexions.

1) A propos de la mémoire de l'entreprise

Les mutations économiques, techniques, sociales auxquelles sont soumises les entreprises ont pour effet d'accroître la mobilité du personnel, de supprimer des emplois, d'accélérer les départs en retraite.

Des compétences acquises par l'entreprise risquent de disparaître avec les hommes qui les ont accumulées. Le risque de porter gravement atteinte aux capacités d'enrichissement et d'innovation de son système de connaissances est considérable; il doit être contrôlé.

Pour être moins utilisées, certaines de ces compétences, dont la maîtrise fût, jadis, peut-être, un facteur de succès, ne sont pas pour autant devenue sans valeur:

- si l'innovation doit se nourrir de savoirs nouveaux, elle doit aussi prendre racine dans le patrimoine d'expérience accumulée, pour éviter de réinventer, ou de reproduire les mêmes erreurs;
- si la conception de certains produits est aujourd'hui dépassée, leur “service après vente” doit, lui, continuer souvent à être assuré pendant de nombreuses années (centrale nucléaire par exemple).

Bref, une entreprise ne peut se dispenser de jeter sur son passé un regard attentif, de prendre toutes dispositions pour éviter le gaspillage des ressources d'intelligence précédemment réunies, ni s'interroger sur les possibilités de les valoriser dans de nouvelles combinaisons innovatrices.

Attitude d'autant plus nécessaire que le progrès est plus rapide; car "l'obsolescence" des connaissances, très relative d'ailleurs, est loin de suivre à la même cadence, des opportunités s'offrant encore longtemps à elles d'entrer dans de nouvelles combinaisons. Leur perte risque donc d'être de plus en plus dommageable.

Conserver la mémoire de l'entreprise, sous une forme qui permet d'en assurer l'accessibilité interne, le transfert et l'exploitation, chercher sans cesse à en tirer le meilleur parti, sont des conditions pour une bonne productivité de la connaissance.

2) A propos des réseaux de connaissances

Les connaissances individuelles ne constituent de véritables ressources pour l'entreprise qu'organisées par elle en système flexible, ouvert, plus ou moins informel, au sein desquels elles peuvent, avec un certain degré de liberté, s'enrichir mutuellement, se confronter les unes aux autres, pour mieux se combiner et ouvrir des possibilités nouvelles.

C'est en favorisant les brassages des cultures et des savoirs, les confrontations entre connaissances nouvelles des jeunes et expérience des anciens, les ouvertures sur d'autres domaines de la connaissance parfois éloignés des siens, les rapprochements, en amont, avec la recherche plus fondamentale, en aval avec les grands prescripteurs, que l'entreprise renforce ses capacités créatrices et peut tirer le meilleur parti innovateur de toutes ses ressources technologiques.

Mais ce "flou" peut engendrer des sensations d'incertitude et d'insécurité peu favorables à la créativité. Sous réserve d'être légères, structures et règles de fonctionnement restent indispensables au fonctionnement "confortable" d'une organisation créatrice.

Ce "minimum" a longtemps été assuré par le système hiérarchique traditionnel, aujourd'hui discuté: à défaut qu'il s'adapte aux impératifs de fonctionnement d'un système de connaissances plus créatif, on devra lui trouver un substitut, sous forme d'un *référentiel simple et clair qui "balise" les espaces de liberté offertes à la créativité individuelle et collective.*

Certains songent à des modes d'organisation en équipes-projets légères, au sein desquelles chacun peut aisément libérer son imagination, valider ses connaissances, trouver des opportunités de mieux les valoriser à condition d'en négocier les modalités avec les autres; mais, aptes à la gestion, ces équipes le sont-elles vraiment à la démarche innovatrice, notamment à la démarche dont ils sont issus?

3) A propos de la taille des entreprises

En raison de leur taille, les petites et moyennes entreprises satisfont plus naturellement que les grandes organisations aux conditions organisationnelles propices à l'innovation.

Par contre, leur système de connaissances est moins favorable: son étendue, sa variété, sont beaucoup plus limitées, comme sa capacité à leur ouvrir l'accès à des savoirs nouveaux. En définitive, les possibilités qu'il leur offre de trouver les meilleures combinaisons innovatrices sont plus réduites.

Deux conséquences:

- l'étendue du champ de leurs connaissances interdit d'exonérer les grandes entreprises de leurs responsabilités en matière d'innovations créatrices d'emplois contrairement à ce que conduit à penser bien des idées exprimées à ce sujet;
- les plus petites entreprises peuvent être des lieux privilégiés du développement des innovations à condition qu'elles puissent accéder à des espaces d'accumulation et d'échanges des savoirs, et qu'elles en aient le désir.

Une conclusion nous paraît en découler: aucun système économique ne peut atteindre un niveau élevé de " productivité de la connaissance" sans un engagement fort de tout les grands systèmes de connaissances, notamment ceux des grandes entreprises.

4) A propos de l'acquisition des connaissances

Les savoirs doivent être sans cesse remis en cause, ainsi, d'ailleurs, que leurs points d'application; leur validité économique est de plus en plus liée à la qualité de leur insertion dans des réseaux d'enrichissement et de fécondations croisées. Le concept sécurisant de "métier", considéré comme un champ limité de compétences mises en oeuvre dans une optique spécifique supposée durable, et auquel notre nouveau concept de productivité peut d'ailleurs utilement s'appliquer, résiste mal à ces évolutions.

L'incertitude qui plane, de ce fait, sur la perception qu'ont les jeunes de la pérennité et de l'utilité de leurs connaissances leur ôte toute vision claire de leur propre avenir, freine leur désir d'apprendre, parfois de s'engager.

Comment leur faire apprécier la place de leurs acquis dans le système général de la connaissance, système dynamique dont ces acquis se nourriront pour s'enrichir sans cesse de sorte qu'ils seront toujours en mesure de les valoriser? Comment placer leurs savoirs encore neufs dans une perspective d'avenir? Peut-on renouveler le concept de "métier" et lui conférer un nouvel attrait?

Problème délicat, car, à ce risque de dégradation du système d'acquisition des connaissances s'en ajoute un second, paradoxalement lié à un mode de fonctionnement des organisations pourtant reconnu comme un des plus valorisants pour les individus.

Nous pensons aux groupes-projets, qui tendent, eux aussi, à remettre en cause la validité de ce concept de "métier", car leur logique contribue à désorganiser les

processus traditionnels de capitalisation d'expérience. Et, dans la mesure où ces groupes sont bien conçus, c'est-à-dire où les complémentarités des connaissances s'y trouvent assurées au mieux, elle nécessite de chacun moins de connaissances de bases, ou des connaissances moins solides que par le passé.

oooooo

EN DÉFINITIVE, LA QUALITÉ DU FONCTIONNEMENT DES SYSTÈMES DE CONNAISSANCES EST AUJOURD'HUI UNE CLÉ ESSENTIELLE DE L'EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE (B-2 page 4)).

On notera au passage qu'une gestion stratégique efficace du système de savoirs d'une collectivité passe par la reconnaissance des compétences dont chacun peut la nourrir, et par l'affirmation d'une volonté que le meilleur parti puisse en être tiré au profit réciproque de toutes les parties.

*Une démarche **entrepreneuriale** qui a **valeur éthique**: elle introduit, en effet, une cohérence profonde entre l'"économique" et le "social", associant individus et collectivités dans un nouveau type de contrat, plus riche de contenu que celui traditionnellement fondé sur l'échange d'une rémunération contre un temps de travail.*

PARTIE 3

De nouveaux outils de gestion pour un nouveau concept de valeur économique

Tout ce qui précède le dit; la performance des entreprises, et, de façon générale, l'efficacité des systèmes "économiques", doit s'évaluer en termes de création de valeur globale et durable: des critères de gestion et de décision plus qualitatifs sont devenus indispensables au coté des critères quantitatifs hérités du modèle mécano-rationaliste du XIX ème siècle

Ainsi, pour une entreprise, "*utiliser au mieux*" les ressources humaines ne peut plus simplement signifier "*réduire la quantité utilisée pour produire une unité*", mais aussi "*valoriser aussi largement que possible leur potentiel de connaissances*", potentiel auquel une diminution d'effectifs peut porter gravement atteinte.

De la même façon, la gestion des matières ne peut plus répondre seulement à des critères économiques mais aussi écologiques.

Cette diversité dans les modes d'appréciation de la performance est génératrice de conflits dès lors qu'une famille de critères ne peut plus revendiquer, à priori, le droit à une quelconque prééminence sur les autres, et que, par ailleurs, de nouvelles règles du jeu concurrentiel n'ont pas été instaurées, comme dans le deuxième cas évoqué. Aujourd'hui, une acception élargie du concept d'efficacité économique n'est pas aisément compatible avec les rationalités, universellement partagées, de la bonne gestion financière.

Des conflits sont inévitables entre rentabilité immédiate et préparation de l'avenir, entre instrumentation quantitative rigoureuse, supposée fiable, et anticipation qualitative floue et incertaine, entre simplicité et complexité, etc..., enfin entre productivité classique et productivité de la connaissance, liées l'une à l'autre par des relations subtiles qui mériteraient d'être approfondies.

Encore quelques sujets de réflexion :

1) A propos des organisations

Le système de connaissances de l'entreprise est au coeur même de son système organisationnel. Pour autant qu'on le veuille apprenant, adaptatif, créatif, il est incompatible avec des modèles d'organisation rigides, fortement structurés, cloisonnés en segments hautement spécialisés, sans chemins de traverse pour favoriser, par les échanges, l'enrichissement des connaissances et les capacités d'innovation, ni espaces suffisants de liberté pour permettre l'épanouissement des initiatives individuelles.

Il est probable que, de nos jours, les organisations "optimales", les mieux adaptées aux nouvelles exigences de l'efficacité, ne sont pas les organisations "minimales", qui, si elles satisfont aux critères de bonne gestion, sont cependant, selon toute vraisemblance, vouées à la sclérose.

Tout laisse penser, au contraire, qu'une organisation moderne doit comporter un nombre "optimal" de redondances, et ne craindre

- ni une sous-utilisation transitoire de certaines compétences, si tel est le prix de la diversité indispensable à l'émergence de combinaisons innovatrices,
- ni une moindre rentabilité de certaines activités, si leur maintien temporaire permet de sauvegarder, d'entretenir ou de développer des champs de connaissances porteurs d'avenir.

Comment apprécier, de ce point de vue, les besoins d'une entreprise, évaluer le coût admissible de ces redondances, les introduire, les faire accepter, les gérer?

Une reconstruction de nos processus mentaux est encore à inventer qui permette à nos organisations de gérer durablement le changement dans un environnement imprévisible....

2) À propos des logiques de décision.

Notre histoire industrielle explique, pour une large part, la prépondérance des critères de bonne gestion des ressources financières dans nos décisions économiques. La notre, et non une quelconque fatalité, comme le montre, a contrario, l'histoire de l'aventure industrielle japonaise.

Or, dans une économie où la part de l'immatériel s'accroît sans cesse, la RESSOURCE RARE du développement économique n'est plus tellement de nature financière (de toutes façons, les capitaux existent en relatives abondance, et seule la difficulté des conditions d'accès peut donner l'apparence d'une certaine rareté).

Parce que l'innovation est devenue un moteur essentiel de ce développement, les ressources "rares" qui doivent, au moins autant que les financières, retenir désormais l'attention des gestionnaires et des décideurs, est constituée, aujourd'hui, des connaissances et compétences, en renouvellement permanent, organisées en intelligence collective, adaptatrice, créatrice.

Cela signifie que nous *devons instaurer, dans nos processus de gestion et de décision, une logique d'optimisation des intelligences individuelles et collectives.*

Au nom de cette logique,

- l'entreprise doit évaluer la valeur des compétences accumulées par les plus anciens et le parti qui peut en être encore tiré avant de les "mettre au placard" ou de s'en séparer dans un gâchis justifié par un "plan social" .

- mais surtout , *considérer les gains de productivité, au sens traditionnel d'abord comme des libérateurs de forces vives mobilisables sur des projets innovateurs, avant de se résigner à n'en faire, trop souvent, que des destructeurs d'emplois au nom d'une autre logique, celle de la rentabilité immédiate.*

Notre mode de pensée, soumis aux pesanteurs de l'histoire, ne nous incite véritablement pas à mettre les effets immédiats de l'amélioration "par le bas" de la productivité en balance avec ceux, plus lointains, d'une maîtrise de la "productivité de la connaissance" au niveau le plus élevé possible.

Peut-être doit-on voir là une cause de notre impuissance à résoudre certains des grands problèmes économiques et sociaux de notre époque, les déficiences des systèmes éducatifs, le chômage des jeunes et le gaspillage de leurs intelligences, le développement insuffisant des pays générateurs de phénomènes migratoires.

3) A propos de la pérennité des entreprises

.°Dans une économie de plus en plus immatérielle, le "bon usage fait des ressources financières mises à la disposition" de l'entreprise n'est plus toujours aussi décisif:

- la valeur capitalistique, au sens financier du terme, d'une entreprise de matière grise est très relative comparée à la valeur stratégique de son patrimoine de connaissances: qu'un des détenteurs-clé fasse brutalement défaut , parce qu'insatisfait de l'usage fait de l'expertise qu'il met à sa disposition, et la "valeur " de l'entreprise peut en être gravement affectée...
- les entreprises doivent se méfier des chocs en retour des délocalisations vers des pays à bas salaires. Car, ils ne le resteront pas; or le fil des connaissances pourrait bien avoir été coupé de façon irréversible et l'entreprise se trouver, dans le futur, dépendante de ces nouveaux concurrents.

L'efficacité de l'entreprise sur la durée dépend aussi , désormais , du " bon usage qu'elle fait de son capital de connaissances accumulées et ,de façon plus générale, de ses "ressources "technologiques":

°On ne peut plus apprécier l'efficacité de l'entreprise comme si elle était une entité "finie", ramenée à sa plus simple expression, aussi abstraite que l'homo economicus:

- elle est un système de plus en plus ouvert, voire flou comme le sont ses interfaces avec ses partenaires économiques (flux tendu, conception et recherches partagées, stratégie d'alliances, exploration en commun de connaissances nouvelles..) , ou ses relations avec les systèmes socio-économiques et écologiques de proximité dans lesquels elle est immergée;
- elle n'est qu'un élément d'un ensemble plus large et plus complexe, aux perturbations imprévisibles, dont les effets sont difficiles à relier aux causes de façon rationnelle.

L'efficacité de l'entreprise dépend, désormais, de sa capacité à réagir sur et avec son environnement dans des conditions telles que l'évolution de ce dernier lui soit durablement favorable.

Or, nous sommes comptables devant nos successeurs de la pérennité de nos entreprises et, plus généralement, de l'équilibre économique, social, écologique de la Société que nous leur léguons. C'est dire l'importance des changements que nous devons apporter à nos méthodes de gestion.

4) À propos du concept élargi de valeur économique

Le concept de "valeur économique" qui émerge est plus englobant, plus complexe, plus qualitatif, que par le passé.

La gestion de l'entreprise doit donc viser à maximaliser la "valeur globale" qu'elle produit, et son efficacité appréciée au regard des nouveaux critères qui en découlent: en particulier, la performance de l'entreprise ne peut plus résulter de l'optimisation de chaque facteur pris séparément, surtout lorsque le facteur dominant (la rentabilité des capitaux investis) tend à placer le décideur dans une perspective à terme relativement court.

Nos modes de gestion, nos processus de décision doivent en tenir compte. Mais il faut d'abord que ce *concept d'efficacité globale soit admis par tous au sein des entreprises comme dans l'ensemble du système concurrentiel*, que la sphère financière admette la nécessité d'un nouvel équilibre entre une rentabilité immédiate et les exigences nouvelles d'un dynamisme pérenne.

Utopie dirons certains; voire. Un consensus n'a-t-il pas été trouvé pour intégrer la composante "écologique" dans les raisonnements?

))))))(((((((

En définitive, *inventons avec les financiers, outils et critères nouveaux qui, combinée à ceux indispensables à la gestion financière, permettront, au plus haut niveau des entreprises et du système économique, de mieux évaluer les enjeux de l'adaptation et de l'évolution créatrice, de mieux les prendre en compte dans leurs décisions et de se doter durablement des capacités voulues.*

A cet égard, **les "stratégies" de valorisation optimale des ressources technologiques**, *c'est-à-dire des compétences disponibles dans l'entreprise ou qui lui sont accessibles, -stratégies, déjà mises en oeuvre par certains, auxquelles se réfère le concept de **PRODUCTIVITÉ DE LA CONNAISSANCE-**, peuvent ouvrir des voies prometteuses tant sont grandes leurs similitudes formelles avec les stratégies traditionnelles d'exploitation optimale des ressources financières. Un "simple" transfert culturel à opérer...*

C'est ainsi que, progressivement, il sera possible de développer, au niveau des entreprises comme à d'autres, plus globaux, **DES STRATÉGIES COHÉRENTES D'OPTIMISATION DE TOUTES LES RESSOURCES, FINANCIERES, COMMERCIALES, TECHNOLOGIQUES, HUMAINES, FONDÉES SUR LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES ORGANISÉES EN INTELLIGENCES COLLECTIVES, CRÉATRICES DE VALEUR DURABLES POUR LES INDIVIDUS, LES ENTREPRISES, LES COLLECTIVITÉS SOCIO-ÉCONOMIQUES.**

Texte rédigé par Jacques Morin, à partir des réflexions échangées, à l'initiative de la Fondation Vilette-Entreprise, entre, Mrs.F.de Charentenay, J.P.Coquand, S.Feneuille, G.L.Florentin, E.Guignard, A.Guimier, A.Jouquey, P.Leclair, C.Midler, J.Morin, R.Piani, pour servir de base pour la conférence de Mr.Morin.au Congrès du WCPS de Santiago du Chili du 12 au 15 Octobre 1997.

20 FÉVRIER 1997

SUITE EN B-6 « EUROPE, TECHNOLOGIE, INNOVATION »

**RETOUR À
SYNTHÈSE GÉNÉRALE: DES CONTRIBUTIONS AU DÉVELOPPEMENT
D'UN NOUVEAU MODE DE MANAGEMENT (A page 4)**

RETOUR À PAGE D'ACCUEIL