

Dominique Reignier - **Construire une vision partagée, pour que l'entreprise devienne un bien commun ...une fonction essentielle du management aujourd'hui.**

Billet du 12 janvier 2013

Le monde n'est pas capitaliste, socialiste ou que sais-je encore. L'entreprise n'est pas seulement un placement pour son propriétaire. S'il est un tant soit peu ouvert, il se doutera que la valeur de son bien dépendra de sa faculté à être durablement performant, ce qui peut difficilement être le cas en cas de divorce entre le corps social et le propriétaire de l'entreprise. Le management, qui se situe entre les deux, mais plutôt du côté du manche, a pour mission d'équilibrer des satisfactions entre clients, actionnaires, salariés et environnement.

Au cœur de cette équation délicate, la recherche de la performance par l'optimisation des métiers lui apporte une réponse puissante et pragmatique. L'entreprise aujourd'hui, dans nos pays occidentaux, a absolument besoin de l'intelligence de tous pour s'en sortir. Il est fini le temps où seule une idée nouvelle suffisait à faire fortune, compensant la médiocrité du reste. Pour durer, il faut être bon partout. Et cela ne peut être le cas sans l'engagement de la grande majorité des salariés. Eux voient leur entreprise comme un lieu d'exercice d'un métier. En général, ils considèrent que leur entreprise leur permet de l'exercer correctement.

Mais quand les conditions d'une pleine responsabilité sont réellement mises en place, ils connaissent la divine surprise d'être associés concrètement à la conception de leur vie quotidienne au travail, et en sont profondément satisfaits et reconnaissants. Les salariés se rassurent par leur appartenance à une collectivité professionnelle. Ils sont fiers de la puissance de leur entreprise, ou de son caractère innovant. Il revient au management que ce sentiment soit faux, le salarié étant seulement utilisé dans un modèle pensé d'en haut, où son rôle est réduit à celui de rouage, ou qu'il soit juste, parce que l'entreprise dans son ensemble, lui offre la meilleure vie professionnelle possible par l'association pleine et entière à sa quête d'excellence.

L'entreprise n'est pas seulement le lieu d'exercice d'un métier pour ses salariés. Elle n'est pas seulement une source d'emploi et d'impôts pour un territoire. Elle est tout cela à la fois. Morcelée par des visions séparées des actionnaires, des salariés, des managers, des acteurs publics, elle existe comme un tout en réalité, et seul un regard global, holistique, permet de la voir comme elle est, vivante, à la fois puissante et fragile, communautaire, humaine, utile et vitale pour la santé de toute la société.

Construire cette vision partagée, pour que l'entreprise devienne un bien commun, objet d'attention et de soin, pour tous les acteurs, est une fonction essentielle du management aujourd'hui. Bien au delà de la communication, il s'agit de plonger tous les acteurs, salariés compris, dans la réalité économique des enjeux de performance, et de mettre chacun face à ses responsabilités. Cette démarche nécessite un ancrage profond dans la réalité, sans quoi elle n'est qu'incantation, feu de paille, jeu de dupes. L'entrée par les métiers est la mieux à même de réussir cette réunion des visions de l'entreprise, dans une seule vue synthétique, en vue d'en optimiser durablement le fonctionnement, la performance, les résultats, au bénéfice de tous.