

Corps humain et Entreprise humaniste

Analogie entre l'humain et son entreprise

La vie interne de l'entreprise, au même titre que celle d'un « humain ouvert à son monde intérieur », possède les principales caractéristiques de la vie individuelle. Elle ne doit son existence, sa croissance puis sa fin de vie, que par sa permanente dualité espace / Temps. Autrement dit l'entreprise, entité vivante à part entière, doit pour avancer activer ses mémoires intérieures (suivant un cycle mémoriel 3D type « Futur > Passé > Présent »), en interaction continue avec un environnement « matérialisé », extérieur (considéré plus « concret »). Lequel s'incarne pour sa part suivant un « cycle relationnel 3D » de dynamique apparente « Présent > Passé > Futur ».

Nous commençons ici à comprendre mieux tout l'intérêt que présente notre **prise de conscience**, de dimension « vitale » 2x3D décrite au cours des pages précédentes. En effet, les diverses notions de progrès fonctionnels évoquées depuis le début de ce livre, qui concernent a priori chaque « adulte », sont également valables pour toute entreprise humaine. J'ai pu vérifier durant toute ma vie professionnelle antérieure qu'**une « entreprise adulte » donc humaniste possède un critère vital essentiel. Elle développe en interne un « savoir vivre » de cohérence 3D-temporelle !**

Bien sûr nous y reviendrons très fréquemment durant les prochains chapitres. Car **l'objectif diffus de tout « entrepreneur humaniste » réside dans cette dynamique adulte** qui respecte les acteurs de sa société, son histoire, et tout autant ses interlocuteurs extérieurs. **Pour le « coach esprit conscient® »** dont l'objectif humaniste est naturel, pour ne pas dire « une seconde nature », **cette dynamique sociétale de l'entreprise est facile à diagnostiquer, et encore plus aisée à transmettre**. La raison en est simple : une fois acquise consciemment par le dirigeant et les forces motrices de l'entreprise, l'application quotidienne de ce qui est assimilé donne des résultats quasi immédiats. Qui plus est sans contrainte apparente, car cette mise en application spontanée devient rapidement le fruit d'une motivation... tout aussi spontanée. Et n'en doutons pas, chaque acteur de l'entreprise mettra également à profit ce qu'il aura intégré dans sa propre vie « privée » !

Nota : A terme, chacun pourra constater que la complexité d'un individu semble a priori moindre que celle d'une « entreprise » constituée. Mais cette impression provient souvent du fait que l'entreprise ne connaît pas chacun de ses membres comme l'individu... connaît les siens ! Il faut bien reconnaître cependant que le coaching individuel s'avère souvent moins complexe que celui d'une entreprise. Nous reviendrons sur ces analogies entreprise/ individu durant les prochaines pages.

Quelle est donc cette « recette magique » permettant à l'entrepreneur humaniste d'obtenir rapidement des progrès substantiels, à la fois pour le développement personnel des acteurs de la société dans leur qualité et leur efficacité collectives, dans leur force de proposition, et dans leur interaction optimisée avec les interlocuteurs extérieurs ? Dans les faits, il n'y a aucune recette magique. **Bien au contraire il s'agit ici d'investissement commun**, certes motivant, mais issu d'une volonté de mieux « s'investir » ensemble pour des résultats améliorés et vérifiables chaque jour... en interne et en externe. Alors précisons de suite les principaux axes de ce travail collectif, en quoi une réappropriation temporelle de chaque action professionnelle offre immédiatement une meilleure qualité de vie, et simultanément de meilleurs résultats. Nous allons pour le moment nous limiter à cinq axes fonctionnels spécifiques, essentiels pour chaque entreprise.

. Les cinq qualités fonctionnelles de l'entreprise :

1) Cohérence temporelle de chacun dans l'organigramme fonctionnel.

Nous parlons ici de « **cohérence temporelle** », et non de « cohérence situationnelle ». La différence est de taille, car dans la vraie vie rien n'est jamais « acquis ». Dans un souci d'équité et d'équilibre dynamique, le dirigeant humaniste doit **tenir compte de la vie réelle du quotidien individuel**. A savoir des interactions efficaces effectives, et conformes aux engagements de chacun. A la limite, peu importe ici les forces et les faiblesses individuelles, car **chaque acteur doit pouvoir trouver** « sa place », ou plus précisément **sa fonctionnalité la plus adaptée** (comme dans le corps humain en santé, chaque organe, chaque membre... s'active en cohérence). Seule la réalité vécue doit compter, et « personne ne doit se raconter d'histoire »... au risque de déstabiliser l'ensemble de l'organisation fonctionnelle !

Une conséquence importante doit ressortir de ce constat, à savoir que les notions de « position », de situation « acquise », deviennent de réels handicaps pour la société. Mais

cette difficulté latente peut se dissiper... à la seule condition que l'entreprise humaniste ait intégré un esprit de mutualisation collective. Autrement dit de « solidarité réciproque ».

2) **Cohérence spatio-temporelle des enjeux et des responsabilités.**

Que l'entreprise possède une organisation pyramidale ou horizontale, la relation espace-temps doit rester une référence pour chacun. Cette relation dynamique, collective mais également perçue par chaque acteur individuel, doit permettre une claire cohérence entre la « longueur d'onde requérante » (*celle émise par le demandeur*), et la « fréquence requise » (*celle de l'acteur en charge de l'action demandée*). En ce sens **la responsabilité d'action doit être claire pour chacun** (**temporalité et amplitude** de l'action). A défaut, il est indispensable d'effectuer cet éclaircissement sans tarder. L'enjeu de cette « charte d'efficacité » est double. Elle permet d'une part de sécuriser les enjeux professionnels directement liés aux « activités officielles » de l'entreprise, et d'autre part de déterminer les responsabilités opérationnelles de chaque acteur en interne.

3) **Cohérence et cohésion 2x3D pour l'ensemble des interactions.**

La « double cohérence » des actions de chacun dans l'entreprise, à la fois temporelle (*relation à soi*) et environnementale (*relation avec l'autre*), doit donc s'accompagner d'une autre « cohérence spatio-temporelle », à savoir celle de l'entreprise prise dans son ensemble. Psychologiquement, il est possible de voir dans cette exigence un encouragement à plus d'éthique, et en même temps la mise en place d'une « sécurité psychosociale » (*interne et externe*). Arrivés à leurs stades de maturité, ces deux critères observables deviennent alors de réels moteurs de motivation, d'éthique et de bienveillance réciproques.

4) **Equilibre et efficacité dans les interactions « extérieures » à l'entreprise.**

« L'extérieur » de l'entreprise possède également, d'une certaine manière, une organisation fonctionnelle qui est... ce qu'elle est. Néanmoins elle exige le même type de « cohérence spatio-temporelle » qu'en interne. A une seule difficulté près : les « longueurs d'onde » émises par les partenaires extérieurs ne possèdent pas toujours le même niveau d'exigence. Le cas échéant, il s'agit alors de compenser ce déficit extérieur, parfois transitoire, par un complément de dialogue et de « communications ». Celles-ci, quelque soit la difficulté à compenser, trouveront leur légitimité dans leur propre dynamique temporelle. A savoir que **le dialogue authentique doit prendre place dans un « cadre mémoriel » énoncé dans le sens**

d'un cycle intelligible et naturel « Futur > Passé > Présent ». En effet, dans une communication efficace et respectueuse (*verbale ou écrite*), chacun doit pouvoir s'exprimer de telle sorte que l'interlocuteur identifie successivement le sens de l'intention (*Futur*), le contexte culturel voire contractuel (*Passé*), et l'objet de la demande (*Présent*).

5) Communication constante et retours d'informations.

La partie interne des interactions, même si des jeux de rôles sont souvent de mise, doit dans toute la mesure du possible rester cohérente et bienveillante (*voir ci-dessus*). Dans un tel contexte, chaque membre de l'équipe doit spontanément transmettre les informations utiles qu'il détient, et doit recevoir tout aussi spontanément celles dont il a besoin. La part externe des interactions de l'entreprise est en général bien connue et mieux traitée. Car il en va de l'efficacité commerciale, ainsi que de celles des liens fournisseurs et administratifs. Il me semble néanmoins que la relation client aurait souvent fort à gagner en confiance et en pérennité en s'appuyant sur une exigence relationnelle (*cf. « dialogue authentique »*), souvent contractuelle, plus éthique et équilibrée. **Bien souvent cette recherche d'équilibre relationnel dépend de la personnalité du dirigeant !**

Bien entendu, d'autres axes fonctionnels peuvent être détaillés, analysés, et faire l'objet d'un travail spécifique. En fonction de la complexité rencontrée le coach saura, le cas échéant, sélectionner avec le dirigeant ce travail complémentaire. Par contre, un autre travail reste à convenir en priorité avec celui-ci. Une analyse organisationnelle, pour ne pas dire « corporelle », de son entreprise. En effet, **chaque organe majeur de l'entreprise existe par sa nécessité fonctionnelle** (« *La fonction crée l'organe* », *cf. préambule*). C'est ainsi que chaque fonctionnalité de l'entreprise prend forme via un organe ou un membre du « corps vivant » qu'est « l'entreprise en vie » ! Ici encore, nous allons nous limiter à cinq fonctions organiques de l'entreprise, quitte à en distinguer un plus grand nombre... si l'analyse du dirigeant en démontre la nécessité. Bien entendu chaque « fonction organique », tenant compte de sa spécialité, doit acquérir les « qualités fonctionnelles » ci-dessus. Passons en revue ces cinq fonctions organiques à structurer pour l'entreprise humaniste.

. Les cinq fonctions organiques de l'entreprise :

1) Les fonctions sensorielles (aptitudes génériques),

Comme pour tout individu, l'entreprise ne peut vivre correctement que si elle dispose de fonctions sensorielles « en état de marche ». Poursuivons l'analogie avec **l'humain, qui in fine organise toujours « ce qu'il entreprend »... à son image !**

- Les fonctions « **kinesthésiques** » permettent de produire des réalisations dites « concrètes ». A savoir celles que demandent les clients (*et les administrations*). Elles permettent également à ces derniers de « toucher du doigt » la matière ou le service... « objet » de la relation client.
- Les fonctions « gustative et olfactive » sont nécessaires pour fixer la qualité des produits ou services, objets de la commande client.
- Les fonctions d'écoute, d'exposé et de lecture sont pour l'entreprise équivalente à celles utilisées mentalement par l'individu. Elles sont nécessaires aux études, aux échanges sociaux, contractuels,
- Il en est de même pour les fonctions visuelles, qui sont en plus transposables aux actes plus conceptuels, imaginatifs et innovants.

2) **Le système nerveux, dont la partie cérébrale** (*circulation de l'information*),

Les circuits de transmission et de communication internes se développent en fonction des besoins des acteurs. Des besoins en qualité et en quantité, c'est-à-dire « mémoriels » et « matériels ». Bien entendu, l'évolution technologique influence ce développement, ne serait-ce que pour maintenir ou anticiper le niveau relationnel avec l'environnement même de l'entreprise. Mais la technologie ne fait pas tout, loin s'en faut. Car **la qualité de communication interne sera également fortement reliée aux « systèmes nerveux » des membres de l'entreprise !** En d'autres termes, le dirigeant devra régulièrement vérifier que chaque collaborateur utilise les informations, reçues ou émises, avec une cohérence voire une optimisation des plus efficaces, et avec bienveillance.

3) **Les fonctions alimentaires et digestives** (*source d'énergie proactive*),

Sauf exception, les collaborateurs participent à l'entreprise afin de pouvoir « en vivre ». C'est-à-dire pour alimenter en parallèle leurs vies personnelles (*sous forme de nourritures diverses : biologiques, culturelles, ...*). Pour l'essentiel, **la fonction alimentaire passe par des activités comptables et financières**. Celles-ci permettent d'alimenter chaque acteur

de l'entreprise, également ses « partenaires de production ». Pour poursuivre l'analogie, disons que les divers prélèvements, charges et taxes permettent aussi une **digestion légale et/ou « juridique » des activités** (sous forme d'un « passif »). Notons que plus les fonctionnalités de l'entreprise sont « 2x3D cohérentes et équilibrées » (cf. ci-dessus), plus la digestion devient facile et fluide.

4) **Les fonctions circulatoires internes** (thermodynamique du « faisable »).

Regardons maintenant « l'entreprise » dans sa globalité. Ses activités internes sont fluides, aisées et satisfaisantes, lorsque l'ensemble des circuits fonctionnels le sont également. Pour cela, il est nécessaire d'éviter tout blocage interne (« refroidissement circulaire »), ainsi que tout « échauffement » dans les échanges. Il s'agit donc bien de **gérer au mieux la « thermodynamique circulaire » entre les organes de l'entreprise**. Il peut s'agir de gérer les réseaux et équipements de transmission et de communication. Mais bien souvent **il s'agit d'équilibrer le niveau émotionnel** au sein même des activités quotidiennes de l'entreprise. Et en ce sens, bien entendu, nous rejoignons les notions déjà évoquées de bienveillance, de solidarité, d'équité,

5) **Les fonctions circulatoires externes** (cinématique du « faire »).

La réalité émotionnelle des fonctions « thermo-circulatoires » se vérifie également pour les interactions extérieures à l'entreprise. Bien sûr l'efficacité et l'efficience des moyens utilisés sont des aspects essentiels de l'énergie à déployer avec tous les interlocuteurs « extérieurs ». Mais trop souvent les échanges avec ceux-ci achoppent sur des **questions de « délai », de « dates convenues », ou espérées**. En ce sens, **la notion de « cinématique du faire » est prépondérante**, et doit faire l'objet d'une vigilance accrue des managers de l'entreprise.

Nota : Vous pouvez approfondir cette analogie manifeste entre l'humain et l'entreprise en lisant, par exemple, « **Biologie et structure** » (H. Laborit, Folio 1992). Voici également un texte directement issu d'une chronique de Nicolas Humeau (JdN, 2012), « **Manager, c'est prendre soin de son corps social** » :

<< Le corps social est l'incarnation de l'entreprise. L'expression « corps sociétal » a ceci de particulier qu'elle désigne un esprit autant qu'un corps. Ainsi, dans l'environnement professionnel, le corps social

est certes composé des salariés en tant que personnes physiques, mais bien plus encore du lien culturel qui les unit. En reliant les personnes physiques à la personne morale, le corps social incarne donc l'entreprise. Les métaphores du langage de gestion attestent d'ailleurs du parallèle entre la bonne santé de l'entreprise et celle de son corps social. On prend son pouls, ou encore sa température. Lorsque le cas est suffisamment aigu, on consulte des experts qui se penchent à son chevet, produisent des diagnostics, voire l'analysent comme on le ferait d'un patient dont l'équilibre intérieur serait en péril. Puis vient le temps de la prescription et du remède. Médecine psychosomatique et gestion fonctionnelle partagent ainsi un large champ lexical. « Les corps sociaux souffrent » ! Or, voilà des années que les corps sociaux souffrent. Psychologiquement, le mal-être au travail, l'excès de stress, parfois le harcèlement, semblent consubstantiels à l'expansion économique. Les récentes crises financières et économiques n'ont fait qu'aggraver les symptômes. La maladie, elle, est structurelle. Tout aussi prégnantes en sont les séquelles physiques, avec l'accroissement des troubles musculo-squelettiques et des suicides.

Cette souffrance n'est pas sans conséquences économiques. Ce constat quantitatif se double d'un constat qualitatif plus pénalisant encore. En effet, dans l'économie du savoir, le corps social constitue l'instrument de passage, de médiation, entre l'externe et l'interne. C'est l'ingéniosité de l'homme qui transforme les influences de l'environnement en forces agissantes dans le champ de la gestion. S'il n'est plus en mesure d'opérer cette transformation, si son énergie vitale diminue, la capacité d'action de l'entreprise diminue de concert.

Des processus « inconscients » sont à l'œuvre ! Cette action médiatrice du corps social est aujourd'hui largement inconsciente. Ainsi, bien que diminuée dans son autonomie, l'entreprise n'identifie pas précisément sa maladie, seulement les symptômes qui en découlent. Déterminée par l'extérieur bien plus que gouvernée de l'intérieur, elle souffre du déséquilibre entre le trop-plein qu'elle subit et le trop-peu qu'elle maîtrise. Le dirigeant doit directement s'impliquer dans le processus de guérison. Quand le corps social souffre, assimiler le rôle du dirigeant à celui d'un médecin n'a rien d'abusif. Pour que l'entreprise retrouve de l'autonomie, qu'elle apprenne à se gouverner en conscience, elle doit être gouvernée en conscience. L'intervention directe du dirigeant est donc requise.

Il ne peut cependant pas se cantonner à analyser, en deux mouvements séparés, d'une part la marche de la société et d'autre part la marche de sa société, laissant à des experts en « conduite du changement » le soin de combler la brèche. Car c'est en effet introduire artificiellement une faille profonde entre le prescrit et le vécu qu'opposer les champs de l'analyse et de l'action, avant de vouloir

paradoxalement les réconcilier. C'est encourager le processus d'introjection, aboutissant à une certaine schizophrénie. De l'introjection à l'intériorisation. Le dirigeant doit aider son corps social à travailler sur lui-même, à prendre conscience du sens et des modalités de ses actions. Ce faisant, il lui permettra non plus d'introjecter mais d'intérioriser son environnement, et par conséquent de moins souffrir. En pratique, cela signifie deux choses : rendre accessible le sens et redonner des capacités de choix et d'action. Le premier mouvement est d'essence purement stratégique : décrypter l'environnement, pour en dégager un sens propre à l'entreprise, selon différents niveaux de lecture adaptés à chaque population. Le second est d'essence plus organisationnelle : construire une dynamique permettant de faire circuler le sens ainsi dégagé. Cela passe par la compréhension des schémas de pensée et d'action des individus (les « règles du Je ») comme des groupes (par extension, nous dirons les « règles du Nous »). >>

