



Henri Savall, Président-fondateur de l'ISEOR – Professeur Émérite à l'IAE Lyon, Université Jean Moulin – Lauréat de l'Académie des Sciences Morales et Politiques (Institut de France).

Crise : pourquoi certaines entreprises réussissent mieux que d'autres

La crise offre, paradoxalement, des opportunités inédites aux entreprises pour rebondir et innover. L'innovation touche, certes les produits, les marchés, les technologies, mais surtout l'organisation et l'implication des personnels de toutes catégories. En effet, une mondialisation dont on souhaite qu'elle soit apprivoisée et un capitalisme qui soit socialement responsable appellent un niveau d'exigence accrue en matière de qualité du management des hommes et des femmes, des activités et du pilotage stratégique de l'entreprise.

Une entreprise constitue un ensemble de structures qui se frottent, se combinent à des comportements humains, créant non seulement un fonctionnement correct et de la valeur ajoutée, mais aussi des dysfonctionnements. Ceux-ci provoquent une destruction de valeur économique (coûts cachés des dysfonctionnements) due à la désorganisation, l'inertie, le manque de coordination des personnes et des équipes.

Cette contre-performance provient, en particulier de procédures et d'organisations archaïques que le management socio-économique stigmatise sous le nom de **« virus TFW »**, déviance anachronique des concepts proposés, il y a un siècle, par Taylor, Fayol et Weber. Leur conception de l'organisation des activités bride le potentiel de polyvalence individuelle, étant inadaptée au niveau d'instruction de la population actuelle, aux compétences et à l'aspiration des personnels et des citoyens-consommateurs.

Le rôle dévolu au chef d'entreprise est celui d'un metteur en scène des activités de son équipe, animateur de collaborateurs qui bénéficient de délégations plus audacieuses et efficaces, de capacité d'initiative à la hauteur des aspirations de la plupart d'entre eux. Son intelligence stratégique lui souffle à l'oreille ce slogan dont la rentabilité a été maintes fois mesurée : **« Occupez-vous de vos collaborateurs, ils s'occuperont de vos clients et de vos machines »**.

Une des clés de réussite de certaines entreprises se trouve dans la prise de conscience des dirigeants à développer des compétences managériales de la direction et de l'encadrement et notamment dans le choix d'un management intégrant fortement l'implication du personnel, l'amélioration des conditions de travail, la rémunération incitative et la mise en place d'objectifs de performance durable (qualitative et financière).

C'est aussi, redonner du sens à l'activité professionnelle au moyen d'un projet d'entreprise mobilisateur, en faisant du salarié un acteur plus engagé et responsable. C'est reconsidérer le potentiel humain comme facteur essentiel de performances économiques et sociales, un des fondements majeurs du management socio-économique.