



LE TAGÈTE

Hors série n° 27, 2013

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

SE MIEUX COMPRENDRE

L'entreprise est un corps social dont l'action commune dépend d'une orientation commune, d'un usage de ressources communes en vue de résultats communs, parce qu'il y a une volonté commune d'atteindre au mieux ceux-ci. Dans le temps, le cumul des résultats forme la trame de la performance de l'entreprise, laquelle doit suivre une progression ascendante plutôt que descendante. Ce qui suppose, au-delà des vision, mission et valeurs propres, des stratégies, des structures et des processus qui y mènent. Le tout repose sur des voies et moyens particuliers d'une communication qui instruit, par l'intelligence qui s'en dégage, les preneurs à l'activité sur tout ce qui concerne l'entreprise. En somme, il faut se comprendre, pour se définir, agir et s'évaluer ensemble. Et la formule la plus apte à garantir cet objectif, c'est encore d'entretenir dans l'entreprise une conscience commune de ce qu'elle est, de ce qui s'y passe et de ce qui pourrait y advenir. La gestion à livre ouvertⁱ répond à ce besoin, dans la mesure où elle est vécue pour ce qu'elle suppose, soit un mode de management qui invite à la transparence absolue, qui incite à la participation et qui incorpore le discours et l'action.

En d'autres mots, se mieux comprendre suppose que, dans l'entreprise, tout sera entièrement et continuellement accessible à tous les stakeholders, en vue de répondre adéquatement à tous leurs besoins et attentes de contribution active à son développement et à sa croissance. Pour atteindre ensemble les cibles de résultat qu'implique un rendement supérieur sur l'exploitation de ses ressources, les preneurs à l'activité de l'entreprise doivent d'abord apprendre à se mieux comprendre. Et mieux se comprendre oblige à mieux dialoguer ensemble. Et mieux dialoguer ensemble dicte d'user d'un langage commun en ce concerne la définition, la gestion et l'évaluation de capacités, potentialités et opportunités de l'organisation.

L'entreprise moyenne, selon John Case, ressemble étrangement à un *Washington D.C.*: tous savent qu'il existe quelque part des objectifs communs à atteindre, mais chacun se perd dans la cacophonie des guerres intestines. Chacun plaide l'innocence, tout en clamant l'importance de ses projets et dépréciant ceux des autres. C'est l'opposition des intérêts particuliers, dans le concert des invites à la coopération non partisane. Chaque camp revendique quelque chose au détriment des autres, et l'exhortation réitérée au partage se décline en un jeu à somme nulle. Or, seul un élargissement de l'assiette des ressources peut autoriser une distribution enrichie des crédits alloués à l'activité. Dès lors que la tarte demeure ce qu'elle était au départ des revendications d'un chacun, la distribution des avantages découlant de l'activité ne pourra s'effectuer qu'en retranchant aux uns ce que l'on aura reconnu aux autres. Personne n'agit plus dans l'harmonie des intérêts mutuels, quand tous optent pour l'hégémonie du plus fort. Personne n'entend plus se mieux comprendre, quand tous cherchent à se mieux surprendre.

Étrangement, l'entreprise suppose ce qu'annonce son nom, une structure d'action cohésive.

ⁱ Ken Anderson, de Anderson & Associates cité in ⁱ Case, J., (1995), *Open-Book Management, The Coming Business Revolution*, Harper, p. 47.