

Extrait du Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique

<http://journal.coherences.com/article341.html>

Management de la complexité et de la diversité

- 5 Anthropologie appliquée - Entreprises humaines - Le management -

Date de mise en ligne : mardi 31 janvier 2006

Copyright © Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique - Tous

droits réservés

La mutation du monde actuel, dont la mondialisation est une caractéristique, place les organisations devant de nouvelles configurations qui réclament de prendre en compte la complexité et la diversité des situations humaines. C'est d'abord le regard qui doit changer et ensuite les méthodes. Faut-il se réveiller lorsqu'il est trop tard ou anticiper tant qu'il en est encore temps. A chacun de voir.

Trop longtemps on a cherché des solutions structurelles purement rationnelles pour faire face à la complexité des situations humaines, à la diversité des personnes et des cultures, des métiers et des marchés. L'uniformité des règles de fonctionnement ou celle des comptes paraissait la panacée incontournable.

L'Europe, la France, l'Etat jacobin, les grandes structures bureaucratiques ou industrielles voulaient être le triomphe de la raison, raison structurelle ou raison calculée.

Le management s'efforçait de normaliser, de contraindre à l'unité de règles et de comptes. Que ce soit sous la pression ou sous le dictat de la conformité, il s'agissait de réduire le complexe, le multiple, la diversité à l'unité. La loi ou le pouvoir étaient là pour l'imposer.

Aujourd'hui ce système de croyances et d'habitudes explose.

Bien sur il tente d'imposer son réductionnisme par la contrainte. Certains même de ceux qui, aliénés, y ont trouvé une raison d'être essaient de le sauver. On en trouve chez les syndicats, les élites, les universitaires, les fonctionnaires, les experts et même les cadres.

Cependant émergent différents phénomènes qui ébranlent l'édifice trop sûr de lui.

- ▶ Les paradigmes de la complexité qui font penser que la réalité n'est pas seulement déterministe, programmable, rationalisable mais aussi aléatoire, probabiliste, "chaotique".
- ▶ Les personnalités, les cultures, les vocations veulent être respectées et sont partie intégrante non seulement de la dignité de l'homme mais aussi de sa créativité et de son potentiel de compétence et d'apport de richesses.
- ▶ La mondialisation oblige à reconnaître la diversité des voies de développement et de travailler avec des mondes très différents dans leurs sensibilités et leurs façons d'être ou d'agir.

Le système antérieur ne peut voir là que l'effondrement de ses certitudes et ses savoir faire, la perte de contrôle totale.

Or c'est là plus le signe d'une insuffisance que d'une compétence. Le management de la complexité et de la diversité devient une exigence sans laquelle rien de durable n'est plus possible. Il vient toujours un temps où les rigidités dinosauriennes s'effondrent, non sans se débattre.

Le management par les valeurs pour manager la complexité et la diversité.

D'abord une erreur à ne pas commettre, croire qu'un spontanéisme libertaire va résoudre homéostatiquement la question de l'unité. Certainement pas l'unité de direction et de projet en tout cas.

La solution est justement celle-là : unité de Sens partagé, multiplicité des traductions selon la diversité des conditions et des parties prenantes.

L'unité ne dépend pas de l'uniformisation de la diversité mais non seulement permet cette diversité mais aussi peut s'en nourrir sous certaines conditions.

Bien sûr, l'intuition peut percevoir cela et l'illustrer, mais deux difficultés apparaissent. D'abord le besoin d'une cohérence conceptuelle qui permette de penser les structures, les organisations, les méthodes, compatibles avec ce principe pour le rendre efficace. C'est là l'apport majeur et unique de l'Humanisme Méthodologique avec la théorie et l'ingénierie du Sens et des cohérences humaines.

Ensuite la possibilité de maîtriser la question du Sens en pratique, dans les actes de management des entreprises, des organisations et même des structures politiques. C'est là que le concept de valeurs redéfini et la méthode des référentiels de valeurs partagées, MRVP, interviennent pour permettre un management par les valeurs qui est au fond un management par le Sens.

Les valeurs sont en effet des indicateurs de Sens et donc du "bon" Sens qui constitue l'unité orientée d'un ensemble complexe de personnes, de groupes, de communautés, de cultures.

Les valeurs sont des indicateurs du Sens du bien commun.

La valeur est la mesure de la contribution au bien commun.

Quelques principes :

- 1) Il est toujours possible de choisir une communauté de référence pour déterminer le Sens du bien commun, communauté constituée par une grande diversité de parties prenantes comme toutes les communautés humaines majeures non uniformisées.
- 2) Le Sens du bien commun, élucidé par un procédé particulier (discernement des Sens), permettra de construire un référentiel de valeurs général ou générique intégrant simultanément dimensions subjectives ou essentielles, dimensions projectives en termes de buts et de marches de progrès, objectives avec des critères de mesure (fondements théoriques : [La trialectique sujet objet projet](#)).
- 3) Un référentiel de valeurs partagées constitue un guide d'orientation commun, un système d'identité collective, un moteur de l'action commune.
- 4) Le référentiel général ou générique est à traduire en de multiples référentiels locaux et thématiques, dans le langage et les conditions spécifiques à la diversité des parties prenantes.

- 5) Le Sens du bien commun en est le principe qui donne son unité à la constellation de référentiels de valeurs, traduisant, eux, la diversité des parties prenantes.

- 6) Toutes les activités sont susceptibles d'être caractérisées par un référentiel de valeur spécifique décliné d'un référentiel commun et d'être évaluées en conséquence.

- 7) Toute évaluation réclame de déterminer au préalable un référentiel de valeurs. C'est la condition de maîtrise et de management des situations. Chaque activité ou situation peut cependant être évaluée selon différents référentiels de valeurs.

- 8) Chaque personne, groupe ou communauté humaine peut être partie prenante de plusieurs communautés de références avec leur système de valeur propre.

La méthode des référentiels de valeurs partagés MRVP est donc le moyen privilégié, conceptuel et opérationnel, du management de la complexité et de la diversité dans les conditions de la mutation mondiale qui seront les nôtres dorénavant.

Il ne faut sous estimer ni la mutation conceptuelle qui s'y attache (paradigme du Sens), ni la possibilité pragmatique de sortir des réductionnismes quantitatifs ou rationalistes grâce à une nouvelle compréhension de la notion de valeurs et à l'instrument que constituent les référentiels de valeurs partagés.

Poursuivre avec un article sur le Management par les valeurs.

[Qu'est ce que le management par les valeurs](#)