

Revue Internationale de

ISSN 0980-1472

systemique

Numéro Spécial

L'ENTREPRISE-SYSTÈME

Vol. 1, N° 4, 1987

afcet

Dunod

AFSCET

Revue Internationale de
systemique

**Revue
Internationale
de Sytémique**

volume 01, numéro 4, pages 533 - 555, 1987

Le réseau comme projet
d'une belle entreprise

Georges-Yves Kervern

Numérisation Afscet, décembre 2015.



Creative Commons

**LE RESEAU COMME PROJET D'UNE
BELLE ENTREPRISE**

Georges-Yves KERVERN ¹

Aluminium Pechiney

Résumé

L'Excellence (Peters et Waterman), la Neuroscience (Changeux), The Parallel Distributed Processing - PDP- (Mc Clelland et J.L. Rumelhart), les Notions de Dynamic Network, Value Added Network (V.A.N.), préparent la STC (Science et Technologie de la Cognition). Le Personnalisme (Mounier), l'herméneutique (Varéla), L'Agir communicationnel (Habermas) après, Foucault, Merleau-Ponty, Wittgentstein, la Méthode (Morin), le Mimétisme (Girard), l'Ethnométhodologie et l'Indexicalité (Garfinkel) permettent de définir sur un réseau et avec un hologramme les notions de stratégie, organisation, culture, futur, avenir, prospective, T.Q.C.

Abstract

Excellence (Peters & Watermann), Neuroscience (Changeux), Parallel Distributed Processing - P D P - (Mc Clelland & Rumelhart), Dynamic Network, Value added Network (V.A.N.) lead to S.T.C. (Science & Technology of Cognition). Personalism (Mounier), Hermeneutics (Varela) Communication-Action Theory (J. Habermas), Phenomenology (Foucault, Merleau-Ponty), Wittgentstein, E. Morin (Method) R. Girard (Mimetism), Ethnomethodology and Indexicality (Garfinkel) imply new definitions of business firms as a network with hologramm and of Management Concepts as Strategy, Organisation, Culture, Future, Strategic Forecasting, Quality Control.

1. Président directeur général d'Aluminium Pechiney, 23, rue Balzac, 75360 Paris Cedex 08.

1. Le zéro système

Joë tira une longue bouffée de sa Malboro en observant la journaliste du Financial Times qui venait de s'installer dans son bureau. Cette interview sur «How to successfully Manage businesses in the Nineties» allait permettre à Joë de confirmer publiquement

a. Combien il faisait figure de meilleur parmi la Nouvelle Génération des «Excellents»,

b. Pourquoi il était Excellent de tous les points de vue,

c. Comment on devait s'y prendre pour rester Excellent à Long Terme.

Tomber en faillite ou dans les griffes des «Raiders» avait été — pour des raisons accidentelles et stupides — le triste sort réservé à un pourcentage anormalement élevé d'Excellents de la première heure. La liste des 62 Excellents avait permis à T.J. Peters et R.W. Waterman de fonder scientifiquement cette nouvelle théorie du Management par l'Excellent dont un des principes, plus ou moins bien compris par l'homme de la rue, est qu'il n'y a justement qu'à se défier de toute théorie pour que ça marche.

Mark, le journaliste du Financial Times, commença à laisser trainer son regard sur un objet métallique informe qui avait pénétré subrepticement dans le bureau de Joë grâce à une procédure machiavélique de mécénat utilisée par une galerie d'art très en vogue du fait de la qualité de ses conseils : des PR-Men et des Lawyers «Lobby-oriented» de premier plan.

Sentant le danger, Joë, après un nouveau prélèvement atmosphérique sur le Pays de Malboro, prit le parti de lancer l'interview dans la direction où il avait intérêt de le voir partir :

«Notre Cash flow, 3 premiers mois, n'est pas encore complètement sorti des comptes, mais je suis optimiste sur le fait que, s'il se stabilise, ça ne fera que confirmer pour l'avenir un réel potentiel d'augmentation de nos earnings per Share et aussi du PER qui me paraît injustement bas pour une affaire comme la nôtre que tout le monde s'accorde à classer parmi les Excellents».

Mark insista pour avoir des chiffres. Joë répéta qu'ils n'étaient pas disponibles dans l'immédiat.

— Qu'est-ce que c'est pour vous, être Excellent ? demanda Mark.

— C'est tout ce qu'on a supprimé ici grâce au redressement entrepris ici, depuis deux ans, rétorqua Joë.

Mark — Qu'est-ce que vous avez supprimé ?

Joë — Par exemple, les plans. J'ai mis dehors toute la bande de Dick Churchman qui était définitivement à côté de la plaque

avec ses élucubrations du type portfolio, business segments, etc... Plus de corporate planning pour empêcher les opérationnels d'agir dans cette maison !

Mark — Mais est-ce que vous avez complètement supprimé l'idée de segmentation ?

Joë — Je vous vois venir avec cette question à 64 \$ vous voulez m'entraîner sur le terrain du...

Mark — (avec un gloussement guttural intense) Marketing !

Joë — J'ai aucun scrupule à vous parler nettement du MARKETING. On l'a supprimé ! PERIOD ! Vous comprenez, c'est pas en envoyant des enquêteurs qui ne comprennent rien à rien chez des gens qui sont pas forcément des clients que vous allez recueillir la moindre information utile sur les produits qui vont marcher. D'ailleurs, ça coûte la peau des fesses ! C'est tous des nullards. Et, d'abord, les Japonais vous croyez qu'ils en font du Marketing ?

Mark — Vous avez recueilli des données là-dessus ?

Joë — Non, franchement, vous croyez qu'ils auraient mis à ce point l'industrie américaine dans le pétrin en appliquant ces méthodes à la c... qu'on enseignait à ces demeurés d'HARVARD et que j'espère on n'enseigne plus ! C'est une question de bon sens, mon vieux !

Mark sentit qu'on pourrait déraper vers une altercation inutile sur la mystérieuse question des méthodes de gestion japonaises. Ça n'était pas exactement le point focal de l'interview. Il préféra continuer dans l'axe initial.

Mark — Vous n'avez quand même pas supprimé l'organisation ?

Joë — Ah celle-là je l'attendais ! Très franchement ici, il n'y a plus ni niveau, ni cloison, ni organigramme... On a perdu un temps avec ces c... !

Mark prenait des notes, chaque mot pouvait compter...

Joë — Les Niveaux ça empêchait le court-circuit direct D.G.-Terrains. Vous comprenez ? Communication verticale oblige et, côté communication horizontale : les passerelles, vous connaissez l'histoire, je me suis fait un devoir personnel d'abattre toutes les cloisons intérieures qui nous donnaient cet aspect misérable : un labyrinthe creusé dans un millefeuille ! Vous n'avez qu'à regarder nos concurrents attardés. Pitoyable !

Mark était partagé entre la surprise et l'enthousiasme.

- Mark — Franchement, combien il vous reste de niveaux d'organisation ?
- Joë — Vous ne voulez pas comprendre : zéro niveau ! Des Cercles Horizontaux de Qualité permettent d'intégrer le personnel des établissements comme éléments de la Direction Générale. La Communication est immédiate. Le client n'a plus à se demander à quel niveau il doit s'adresser pour ses commandes ou ses réclamations.

L'œuf de Christophe Colomb fit une courte apparition dans l'esprit de Mark, puis curieusement ce fut un volcan qui suscita une question :

- Mark — Est-ce qu'il n'aurais pas été plus simple de supprimer le niveau de la Direction Générale, la coordination des usines étant confiée à un système-expert et avez-vous entendu parler de la cratérisation des groupes industriels diversifiés ?
- Joë — Cratérisation ? Non, j'avoue que... D'où ça sort, encore ce truc ?
- Mark — Si les gouvernements et les raiders peuvent changer les directions générales tant qu'ils veulent et publier des chiffres de résultats toujours miraculeusement améliorés c'est parce qu'on n'a plus vraiment besoin de coordonner entre elles des divisions et des usines qui n'ont plus rien à voir entre elles et qui fonctionnent de façon satisfaisante quand il n'y a personne au-dessus pour les empêcher de faire leur boulot. C'est ça la cratérisation : l'effondrement du sommet des hiérarchies des grands groupes comme un cratère de volcan ! Il y a un vide naturel qui se crée là où il y a le maximum d'inutilité... voire de nuisance. S'il reste quelque chose à faire, un système-expert le ferait mieux que des touristes de passage ou des non-experts sauf en politique ou en finance pure.
- Joë — Je crois pas aux systèmes-experts pour gérer les entreprises, encore moins aux systèmes tout court, encore moins aux idées générales, encore moins aux théories, aux intellectuels et aux universitaires. Faut être sérieux ! Ce qui compte à la fin de la journée, c'est ce qu'il y a dans la caisse et à la fin de l'année, la «bottom-line». Vous reniez pas ce «fact of life» quand même !

Mark commença à ressentir le besoin de prendre judicieusement congé.

- Mark — NCN, mais est-ce qu'il va rester des choses à supprimer pour justifier l'action de la D.G. ?
- Joë — Des choses à supprimer ? Ne vous en faites pas, il en reste des choses à supprimer ! Et si nous ne les supprimons pas, vous savez, comme moi ce qui va nous arriver, quand les Coréens, les Brésiliens, les Argentins, qui ont au passage astucieusement dévalisé nos banques vont débarquer sur le marché international. Nous allons crever ! Oui, crever si nous ne ramenons pas les frais généraux à zéro. Vous parliez de Système. Il n'y a qu'un système : Le Zéro-Système : Zéro-Niveau, Zéro-Papier, Zéro-Stock, Zéro-Délai, Zéro-personne, Zéro...

Mark regarda sa montre. Il se leva : «Je vais devoir m'excuser, diti-il, avec un sourire déferrent».

Joë le regarda s'éloigner ; avec un sourire satisfait, il alluma une Malboro ferma les yeux et s'imagina déguisé en Cow-boy bronzé, la main sur la gachette prêt à tirer à la moindre occasion. «J'aimerais voir la gueule d'un Cow-boy devant un de ces innombrables factum de basse systémique», murmura-t-il.

Le dialogue ci-dessus est bien entendu une caricature. Mais, pas tout à fait ; la probabilité pour qu'une interview de ce genre se produise avant 1990 n'est pas nulle. Or les événements à faible probabilité apparente sont les plus appréciés des spécialistes en prospective avancée. Il n'était donc pas déplacé, malgré le caractère sérieux de cette publication, de commencer à parler de Système avec cette manière désinvolte mais convaincue à laquelle la presse économique risque d'être confrontée en présence d'une source managériale tout à fait autorisée.

Le fait est là :

Un P.D.G. qui serait suspect d'esprit de Système ne tarderait pas à devoir faire ses adieux à son encadrement et à son Conseil d'Administration. Le mot «système» est à proscrire du langage des dirigeants sauf à dire qu'ils doivent systématiquement se défier de ou mieux encore proscrire l'esprit de Système. Le sens que donnent les Français au mot pragmatique exprime bien cette aversion qu'il convient d'avoir pour toute approche intellectuelle, cérébrale, théorique du «business». Faire des affaires de façon pragmatique, être Excellent, c'est se défier des concepts, de l'approche dite scientifique de la Gestion, c'est en quelque sorte n'admettre comme salubre que des réflexes immédiats suscités par des contacts informels sur le «terrain».

Le seul système toléré est le système D, c'est-à-dire l'Anti-Système qui permet, en «Underground», comme disent les Italiens, de vivre en dehors des Systèmes qualifiés de bureaucratiques. Ces Systèmes de toute sorte, internes et externes, malgré leur suppression officielle

récente ou imminente n'en finissent pas de disparaître en se compliquant un peu plus à chaque suppression. Ainsi la mort des Systèmes correspond bien au vœu général de Simplification de la Gestion et de l'Administration. Il s'agit là d'une première donnée de fait. Elle doit être immédiatement suivie de la deuxième donnée de fait : Les Systèmes ont la vie dure et la plupart du temps ne meurent pas. La combinaison de ces deux constatations conduit à la cohabitation risquée d'un rejet des Systèmes avec les Systèmes rejetés. Le décor est en place pour un drame complexe, de cette complexité dont les meilleurs spécialistes des Systèmes sont évidemment friands. On se souvient de la vogue des couples ago-antagonistes (par exemple les couples de deux hormones aux effets opposés dans «L'Arc et la Corde», ce livre systémique d'Elie Bernard-Weil d'inspiration médicale).

2. Système : Caméléon ou papillon ?

Le mot «système» aura pendant au moins deux décennies, de 1960 à 1980, soulevé une vague d'espoir. L'idée d'une gestion modernisée était de toute façon fortement catalysée depuis les années 1960 par la mise sur le marché de dispositifs informatiques nouveaux, apparemment susceptibles d'accroître l'efficacité de la conduite des opérations industrielles. Le mot «système» est un mot très fréquent dans le jargon des informaticiens.

On a, au vu du caractère largement multidisciplinaire du regroupement qui s'est effectué sur le mot système, lancé l'idée que c'était un «mot Caméléon».

Comme dans la courte histoire de Pierre Dudan, ce caméléon est-il mort d'épuisement sur la jupe écossaise du courant systémique ? Maxi Jupe ! Car elle devait mouler les formes d'une géante morphologie qui s'étendait de la thermodynamique à la biologie cellulaire en passant par la sociologie, la critique littéraire axée sur le Mimétisme, la théorie des catastrophes, l'organisation, la stratégie, l'informatique, la polémologie, la thermodynamique, la linguistique, la cybernétique et il est difficile d'être exhaustif !

Système ! Ce mot Caméléon a donc servi de charnière communicationnelle, de passerelle ou de gare de triage entre de nombreuses disciplines qui avaient un autre trait en commun : il s'y passait quelque chose d'important et de nouveau. Des résultats surprenants apparaissaient. Une approche nouvelle de la Science, une nouvelle épistémologie se faisait jour. On ne considérait plus l'objet scientifique comme une unité à distance de l'observateur. Il y avait imbrication de l'observant et de l'observé. On parlait en terme de relation entre deux termes et non plus d'un terme isolé. On parlait de boucle, feed back, d'auto-référence, d'auto-poïese ou d'auto-production, d'auto-organisation, de

prophéties auto-réalisatrices, de réflexivité. On réfléchissait de façon nouvelle aux couples complexité-complication, description d'un état, description d'un processus. On découvrait que de l'ordre pouvait être engendré par du désordre.

L'idée que la démarche scientifique s'enrichissait, se transformait, faisait renaître le secret espoir de tous les chercheurs, enseignants et gestionnaires qui se penchent sur l'épineuse question des méthodes de gestion : parvenir à une science de la gestion, donner un fondement scientifique aux méthodes de gestion.

Le mot système, point focal d'un regroupement inter disciplinaire, allait-il donner enfin naissance aux Sciences de l'Action, aux Sciences de la Gestion ?

Il faut à l'approche de l'année 1990, garder la tête froide et rester au niveau des faits. Ceci permet de constater l'existence de deux mouvements pendulaires parfaitement opposés qui se sont développés sur la période 1960-1990.

— Du côté des Administrateurs et des Gestionnaires on est passé de l'ère Mac Namara à l'ère des Excellents. Les Mac Namara c'était l'espoir que certaines quantifications et certains modèles allaient transfigurer les méthodes d'Administration et de Gestion. On parlait de Rationalisation des Choix Budgétaires, d'Arbre de pertinence, de Prévision Technologique. On entrevoyait la possibilité d'une Gestion Scientifique des Entreprises et de l'Administration. Qu'en est-il aujourd'hui ? Le scepticisme le plus fort règne sur le quantitatif, la planification, la stratégie, les plans. Les «Excellents» au sens de Peters et Naterman sont convaincus que la gestion des Entreprises doit fuir le quantitatif et les méthodes formelles pour laisser la place au spontané et à l'informel. Le simpliste et le «tout bête» à la limite sont les clés du succès (Keep it simple, stupid). Il suffira de se promener sur le terrain (Wandering around), de pratiquer quelques actes significatifs psychologiquement sensibles ou d'ordre culturel. Point n'est besoin de se soucier de formaliser, créer des modèles, des systèmes, des organisations : tout ceci est dépassé. On fait dans la culture. En terme de bacheliers des années 50, les «Lettres» ont battu les «Maths».

Donc du côté de l'Administration et de la Gestion, on regardera avec ironie ceux qui se réclament de la Science Administrative, de la Gestion Scientifique, des Sciences de l'Action. «Soyons Excellents», «Soyons Spontanés» !. Puisque au fond on assiste à l'échec de la Science de l'Economie, faisons au moins l'Economie de la Science. A ce mouvement pendulaire Anti-Science dans le domaine de l'Administration et de la Gestion s'est diamétralement opposé le mouvement systémique.

— Du côté des Biologistes, de certains Sociologues, des Thermo-

dynamiciens, des Informaticiens, s'est au contraire développé pendant les mêmes Trente années, la conviction qu'une révolution de la Connaissance était en marche. Edgar Morin ne présentait-il pas son 3ème volume de «La Méthode» sous le titre significatif de «La Connaissance de la Connaissance». L'idée que cette révolution épistémologique allait permettre de reprendre la maîtrise des systèmes complexes et en particulier des Entreprises, des grands organismes et des Administrations animait bien des participants aux nombreux séminaires et congrès systémiques.

Ce double mouvement pendulaire paradoxal mort de la Science chez les gestionnaires, montée de la Science chez les spécialistes des disciplines scientifiques en plein renouveau mérite une analyse.

A priori 3 types d'explication viennent à l'esprit :

a. D'abord que la Science qui mourait et la Science qui naissait ne sont pas le même être. La Science qui mourait était celle du modèle d'optimisation, de la Recherche Opérationnelle, du «One best way». Celle qui naissait c'était celle de la viabilité opposée à l'optimum unique. C'était celle de la multiplicité opposée à l'unicité.

b. Ensuite que ce qui était en train de mourir était frappé d'une mort légitime. L'échec de nombreuses entreprises, le rejet de nombreux modèles mathématiques ou de Systèmes informatiques par l'encadrement opérationnel des entreprises montraient de façon expérimentale classique que certaines systématisations, modélisations, abstractions dérapaient purement et simplement sur la réalité quotidienne des entreprises. D'admirables modèles de recherche opérationnelle désignaient un optimum que personne ne se sentait capable de faire atterrir dans la réalité. De très sophistiqués systèmes informatisés d'ordonnancement tournaient en silence dans les salles informatiques alors que, sur le terrain des ateliers, le capharnaüm des «commandes clients» se poursuivait dans un climat de gymkana aux improvisations miraculeuses.

Au même moment, il était encore trop tôt pour que les nouveaux concepts du courant systémique puissent donner naissance à de nouvelles façons de gérer et d'organiser les entreprises. Le seul fait d'ailleurs que les entreprises «sortaient d'en prendre» les rendaient frigidés face à toute nouvelle tentative de séduction par les partisans de la Science. A la limite une bonne cure de médiocrité méthodologique, un carnaval anti-quantitatif et un happening anti-formel était le prix à payer pour les échecs précédents de la première vague, décevante, de mathématisation et d'informatisation des années 60-70. La première vague avait montré définitivement ses faiblesses et était vouée à la disparition. La deuxième vague n'avait pas encore eu le temps de se former pour déferler sur les rivages inhospitaliers du continent des Entreprises.

c. Cette deuxième vague venait de naître dans l'échange inter-

disciplinaire systémique. Mais elle n'avait pas encore pris sa forme définitive. Avant même de parler de vague, peut-être s'agissait-il tout simplement d'un remou, d'un brassage, d'un ou plusieurs tourbillons. Dans ces tourbillons, la centrifugation ne faisait que commencer. Peut-être peut-on déjà discerner qu'il ne s'agit pas tellement de «systèmes» en tant que tels, mais d'une révolution épistémologique. Cette révolution épistémologique est peut-être elle-même en train d'engendrer un nouvel ensemble : la Science et la Technologie de la Cognition (S.T.C.). Prolongeant les remarquables réflexions de Changeux (L'Homme Neuronal), sur la physiologie cérébrale, partant de représentations plus fidèles du fonctionnement des assemblées de Neurones, il est possible de reformuler ce qu'est une perception, une mémoire, la préparation d'un comportement finalisé. Mais on est encore bien loin d'appliquer la S.T.C. à l'ensemble des cerveaux en interaction dans une organisation humaine. Cela permet cependant de mesurer le caractère inadapté, voire erroné des modèles des années 60-70. Mais il est trop tôt encore pour en proposer d'autres. L'Excellence se présenterait alors comme la façon la plus gaie de patienter en oubliant les échecs de la Science et en lui faisant payer, au prix fort, ses erreurs.

Plus que Caméléon, le mot Système apparaît comme une chrysalide. L'idée de métamorphose vient à l'esprit en effet. Comparons les outils mathématiques de la recherche opérationnelle des années 1960 à ce qui est en train de se préparer dans la physiologie cérébrale, les systèmes experts, les systèmes de vision et le Parallel Distributed Processing (P.D.P.). Sur ce point il faut se référer au livre de McClelland et J.L. Rumelhart publié au MIT Press en 1986 : Parallel Distributed Processing : Explorations in the Microstructure of Cognition, appliqué à des ordinateurs capables d'apprendre à lire, à parler, peut-être à traduire. L'idée d'une métamorphose de la Science de la Connaissance ressort bien de cette comparaison. Le mot système qui s'est trouvé au centre de cette métamorphose apparaît donc moins comme un Caméléon que comme la chrysalide d'un papillon en formation, le papillon de la Science et Technologie de la Connaissance.

Cette Science et Technologie de la Connaissance attaque directement les mécanismes cérébraux de la perception et du raisonnement. Il s'agit donc d'un retour «au ras des pâquerettes» dans la mesure où la richesse des entreprises tient à celle de ses cerveaux.

3. Le Cerveau des opérations

3.1. Pourquoi ne pas regarder l'Entreprise en face ?

Dans une affaire complexe de drogues ou de hold-up, on n'a de cesse que de trouver le «cerveau» des opérations. Devant l'énigme de l'Entreprise, pourquoi ne pas s'en prendre au cerveau.

L'exercice métaphorique consistant à comparer l'entreprise à une mécanique, à une horlogerie, à un ordinateur, à une cellule vivante, à un végétal, à un animal, à un robot doit et peut maintenant laisser la place à une analyse sans détour de l'entreprise comme entreprise, c'est-à-dire un ensemble complexe de cerveaux humains en situation de Communication les uns avec les autres.

Les échecs des métaphores précédentes étaient inévitables dans la mesure où l'entreprise n'est ni une machine, ni un ordinateur, ni une cellule, ni un végétal, ni un animal, ni un robot. Elle est autre que tout cela. Au lieu d'essayer de plaquer sur l'entreprise un modèle et un discours qui lui est finalement étranger, il n'est pas interdit de l'analyser pour elle-même et en tant qu'elle-même.

Jusqu'à présent, la tentation était plus grande de céder à la mode en affublant l'entreprise du discours le plus récent de la technologie la plus en vue. Ainsi selon que les dernières victoires technologiques recensées se produisaient en terme de mécanique, d'informatique, de thermodynamique, de biologie, de robotique, l'entreprise était parée des apparences de la Science en étant recouverte de jargons de mécaniciens, d'informaticiens, de thermodynamiciens, de biologistes ou de roboticiens. Puisque la supraconductivité défraie maintenant la chronique, à quand «l'Entreprise supraconductrice» dans laquelle l'information circulerait sans obstacle comme dans les savants mélanges de cuivre et de terres rares ?

3.2. *Regarder l'Entreprise en face est-ce tourner le dos aux réflexions systémiques ?*

Le fait de revenir à une approche spécifique de l'entreprise en tant qu'entreprise sonne-t-il le glas de l'approche systémique des organisations productives ?

— Oui et Non —

Oui si l'on fait suivre le mot système d'un adjectif métaphorique :

Ainsi, il n'est pas bon, comme on l'a fait trop souvent, de poser a priori que l'Entreprise est un système mécanique, un système thermodynamique, un système informatique ou un système biologique.

En posant arbitrairement cet a priori, on plaque sur l'entreprise des concepts ou un jargon qui n'auront de scientifique que l'apparence. Certes on fera apparaître de captivants paradoxes : c'est-à-dire des problèmes ou des situations où le jargon plaqué artificiellement sur l'entreprise conduit à des problèmes logiques ou des situations curieuses et insolubles. On se souvient du paradoxe fabriqué par l'application des concepts informatiques aux systèmes auto-organisés. Cette application conduisait aux paradoxes d'un programme informatique qui se rédige-

rait lui-même en fonction des résultats de son exécution. Cette perspective qui a donné le vertige à bien des systémiciens des années 1970 était un pur artefact né de l'application du jargon informatique à des réalités qui n'avaient aucune raison d'en relever.

Non, l'entreprise n'est ni un système mécanique, ni un système informatique, ni un système biologique. Mais est-elle un système ?

Non répondront les adversaires de toute approche formalisée du modélisée de l'entreprise !

Mais pourquoi pas ? Si la définition du mot système ne comporte aucune contre indication propre à compromettre par avance la maîtrise du potentiel énorme inhérent à une communauté de personnes en relation de coopération ou de conflits.

Existe-t-il alors une acception du mot système, ou un concept de la famille systémique qui ne se traduirait par aucune réduction barabare de cette richesse humaine que l'esprit se refuse à bon droit à défigurer dans des schématisations simplistes ?

Pour l'homme on parle bien depuis longtemps de Système Nerveux.

Pour l'Enreprise c'est la notion de Réseau qui semble être la plus prometteuse ; comme on va le voir plusieurs pistes débouchent sur ce concept. De leur côté, le sprogrès des neuro-sciences nous permettent après l'ouvrage fondamental de J.P. Changeux, d'apercevoir dans les Entreprises, un «Homme Neuronal» (1983) éclairé d'une manière nouvelle et incontestablement scientifique. Il nous reste à poursuivre cet effort pour analyser l'entreprise comme un Réseau de Cerveaux, un réseau de réseaux neuronaux.

4. L'entreprise comme réseau

Dans son numéro d'Automne 1986, The Mc Kinsey Quaterly publie un article de R.E. Miles et C.S. Snow intitulé Network Organizations : new concepts for new forms. Cet article est un plaidoyer pour le concept de «Dynamic network» c'est-à-dire un réseau de complémentarité entre acteurs industriels (designers, producers, brokers, suppliers, distributors). Dans d'autres périodiques économiques, on voit également apparaître le mot Network dans le concept de Value Added Network (V.A.N.). Le V.A.N. est l'auréole en général informatisée des partenaires privilégiés d'une grande entreprise, qu'il s'agisse des gros clients ou des fournisseurs homologués.

C'est sans surprise qu'il faut voir monter cette notion de réseau dans la littérature manageriale la plus récente. Elle correspond à une réalité profonde. L'Entreprise est un réseau d'acteurs internes dont la spécificité, la survie, la raison d'être découlent de sa relation avec des réseaux d'acteurs externes : actionnaires, clients, fournisseurs, prêteurs, concurrents, syndicats, autorités politiques, etc...

Certes le progrès de l'analyse scientifique de l'entreprise en termes de réseau, de relations entre acteurs, d'interconnexions de cerveaux reste subordonné aux progrès des neurosciences et des S.T.C. Il est donc trop tôt pour établir la gestion scientifique des entreprises sur la notion de réseau interconnecté de cerveaux. Mais on peut déjà tenter une prospective. L'émergence de ce nouveau paradigme a d'ores et déjà certaines conséquences sur la façon de conduire la gestion des entreprises.

Cette prospective peut être tentée sur deux axes :

— un axe philosophique, car tout paradigme nouveau de l'entreprise ne peut être séparé d'un contexte philosophique. Il s'agit en effet d'un discours sur l'entreprise en tant que communauté de personnes. Les notions maintenant centrales de projet et de culture d'entreprise invitent d'ailleurs le personnel des entreprises à un exercice qui, même si l'on a quelque réticence à le reconnaître est un exercice, on pourrait dire un «devoir» de philosophie. (§ 4.1). Il suffit d'ailleurs d'ouvrir le dernier livre de Thierry Gaudin, *Le Temps du Germe*, d'abord pour être captivé et ensuite pour percevoir les racines philosophiques du «management» et de l'innovation.

— un axe méthodologique, peut-être plus aventureux et plus risqué. Il s'agit, sans attendre les résultats des développements à venir, des neurosciences, des sciences de la cognition et notamment de l'étude des réseaux de cerveaux en situation opérationnelle, d'esquisser les principaux concepts qui serviront de base à la conduite consciente d'un réseau de cerveaux, c'est-à-dire ceux qui seront à la base de la stratégie et de l'organisation de ces réseaux. (§ 4.2.).

4.1. *La nécessité d'un Contexte Philosophique pour l'Entreprise-Réseau. De la Théorie de l'Agir Communicationnel au Personnalisme Opérationnel*

Pour établir une toile de fond philosophique susceptible de servir de décor à la mise en place d'une nouvelle conception de l'Entreprise comme réseau, nous retiendrons les noms de Mounier, Varela, Habermas, Garfinkel et R. Girard.

■ Mounier et le personnalisme

De 1930 à 1950, Emmanuel Mounier s'est attaché à une analyse de la personne humaine qu'il paraît difficile de ne pas remettre au premier plan. Mounier disait lui-même : «Le personnalisme est une philosophie, il n'est pas un système. Il ne fuit pas la systématisation. Car il faut de l'ordre dans les pensées : concepts, logique, schémas d'unification, ne sont pas seulement utiles à fixer et communiquer

LE RESEAU COMME PROJET D'UNE BELLE ENTREPRISE

une pensée qui sans eux se dissoudrait en intuitions opaques et solitaires ; ils servent à fouiller ces intuitions dans leurs profondeurs : ce sont des instruments de découverte en même temps que d'exposition».

C'est donc sans hostilité pour les mises en ordre, voire les systématisations, que E. Mounier a développé le personnalisme. Mais n'y a-t-il pas de meilleur rempart contre les tendances les plus redoutées de ces mises en ordre de la pensée, que de n'y consentir que sous contrôle d'une réflexion philosophique imprégnée du mystère de la personne humaine.

Toute réflexion générale sur l'entreprise devra donc s'inscrire dans une perspective personnaliste à partir d'Emmanuel Mounier, mais en prolongeant son inspiration au vu de tout ce qui sera révélé de la personne humaine par les Neuro-Sciences et les S.T.C. L'activité relationnelle et créatrice de la personne peut encore faire l'objet d'un approfondissement novateur. Les livres de Thierry Gaudin et les réflexions du Collège International de Philosophie en sont des témoins éloquents.

■ Varela et l'Hermeneutique

A partir de ses recherches sur la biologie, notamment l'immunologie et la vision des couleurs, F. Varela en est venu, après avoir mis en exergue avec Maturana le concept d'Autopoïese, à remettre en question la notion classique de représentation du Monde extérieur.

Jusqu'à présent, la conception la plus courante de la connaissance est qu'elle est une sorte de miroir de la Nature. Cette conception a déjà été attaquée par la ligne philosophique de Heidegger, de Merleau-Ponty et de M. Foucault. Varela fonde sur des résultats récents des Neurosciences, l'idée que ce sont les opérations de notre cerveau qui créent l'objet et entraînent ensuite la naissance d'une image mentale. Cette image mentale est le fruit d'une coopération entre certains groupes de neurones. Ainsi la Cognition, selon F. Varela, apparaît comme le jeu d'un réseau d'éléments interconnectés dans le cadre d'une histoire. La dimension du temps apparaît en effet dans la structuration du réseau neuronal au niveau de l'espace, au niveau de la personne et au niveau de la culture de cette personne qui se forme par imprégnation dans le temps.

L'intelligence, selon F. Varela, n'est plus alors une aptitude à résoudre des problèmes. C'est une capacité à entrer dans un monde partagé. Le critère de succès d'un système cognitif n'est plus l'exécution d'une tâche déterminée mais la mise en forme d'un monde commun par un processus participatif entre plusieurs acteurs.

C'est là que F. Varela rejoint J. Habermas qui lui aussi a opposé, après Weber, les démarches orientées vers la poursuite d'un résultat

à celles orientées vers la recherche d'une harmonie inter-personnelle.

■ Jürgen Habermas et sa théorie de l'Agir Communicationnel
1987 marque l'arrivée en France de la traduction de l'œuvre fondamentale de J. Habermas :

THEORIE DE L'AGIR COMMUNICATIONNEL

Le mot système revient souvent dans cet ouvrage pour désigner des ensembles de mécanismes créés par les hommes mais qui se retournent contre eux. La réflexion de J. Habermas est fondamentalement une réflexion sur l'espoir qui peut subsister pour des personnes en situation d'interaction dans leur lutte contre «la chosification» par les technosciences modernes.

L'œuvre d'Habermas apparaît ainsi comme un complément personnaliste fondamental à celle d'E. Mounier. Le complément s'attaque aux racines mêmes de l'action de la personne humaine dans son activité de Communication inter-personnelle.

La conjonction Mounier - Varela - Habermas — représente un carrefour saisissant où l'on voit naître l'inspiration d'une nouvelle orientation de la connaissance humaine et d'un nouveau fondement de l'action créatrice de l'homme, propre à diminuer le caractère cruellement inhumain de certains aspects du progrès technologique. Une conception nouvelle de l'entreprise ne pourra jamais se dissocier de cette conjonction philosophique sans risquer de retomber dans les risques réels de dépersonnalisation, chosification, aliénation qui ont été dénoncés jusqu'à présent dans les institutions et organisations créées par l'homme, pour l'homme et qui, par un effet pervers et paradoxal très répandu, se mettent à jouer contre lui.

Il faut se souvenir des descriptions éloquentes de ces effets pervers par des plumes lucides comme M. Crozier et R. Peyrefitte : «Le Phénomène Bureaucratique» et «Le Mal Français».

■ H. Garfinkel et l'Ethnomethodologie

Les années 1985-1987 ont vu en France monter l'influence du courant Ethnométhodologique. L'Année 1987 aura vu notamment la parution en France de la Synthèse géopolitique d'E. Parker et Y. Lecerf : «Les Dictatures d'Intelligentsia». Dans son ouvrage de 1967, *Studies in Ethnomethodology*, Harold Garfinkel développe les conséquences de la notion d'Indexicalité mise en avant par Bar Hillel en linguistique.

L'Indexicalité c'est le caractère enraciné localement de ce qui se dit et s'écrit, à un point tel qu'il est difficile de comprendre le discours d'un ouvrier en dehors du contexte de «son job», de son atelier et de son folklore régional. Il y a beaucoup à réfléchir de ce point de vue

avant de se lancer dans dans la gesticulation à la mode sur la Culture des Entreprises inventée comme un monolithe par la direction générale d'un groupe diversifié dans ses métiers et ses pays d'implantation.

L'Ethnomethodologie apporte aussi les éléments d'une sociologie moderne qui traite fondamentalement de l'exercice d'auto-analyse d'une collectivité par elle-même. N'est-ce pas cet exercice dans lequel se lancent les adeptes du projet d'entreprise ?

■ René Girard et le Mimétisme

Partant de l'analyse des grands Romanciers, René Girard a dégagé un «scénario» qui est commun à toutes leurs intrigues. Le désir d'un acteur naît de la constatation et de l'imitation du désir d'un autre acteur. Ainsi s'éclairent les mécanismes de la publicité, de la mode, de la consommation standard dans notre société de consommation. Ainsi affleurent des forces mimétiques considérables qui, mieux analysées, expliquent les phénomènes de paniques, de violences collectives, de naissance du sacré par le sacrifice de boucs-émissaires. On ne peut plus ignorer, pour le meilleur ou pour le pire, la puissance parfois incoercible de ces forces mimétiques. Les Spéculations, au sens étymologique du miroir, ne structurent-elles pas notre monde économique et financier avec ses alternances de pénuries, de pléthores, de montée des cours des matières premières et des actions à des sommets suivies de périodes d'effondrement. L'interconnexion télématique à l'échelle du globe fait de ce champ mimétique une des données capitales de la vie économique et sociale. Il faut là se référer aux travaux de J.P. Dupuy, Paul Dumouchel et A. Orléan.

4.2. *Les perspectives d'une mise en ordre des Concepts de Gestion à partir de la Notion de Réseau*

Regardons l'Entreprise en face. Les chasseurs de têtes qui prolifèrent autour des entreprises, comme les politiques qui savourent ou déplorent les «Brains Drains» c'est-à-dire les migrations des cerveaux d'un pays à un autre, savent bien que la valeur d'une entreprise est pour une grande part celle de ses cerveaux. Mais cela ne suffit pas. Le Lien Interpersonnel entre ces cerveaux, la qualité de ce lien, son caractère communautaire, son caractère stimulant pour les cerveaux qui se trouvent associés joue encore plus dans la compétitivité des Entreprises que la valeur individuelle de chacun des cerveaux pris isolément. La Qualité Totale, concept à la mode, n'est pas seulement une question de Q.I., coefficient intellectuel. Comme l'équipe du Monde composée de «Platinis» et de «Maradonas» ne peut se satisfaire de la valeur individuelle de chaque joueur de foot-ball. On pourrait écrire

$$T.Q.C. = \varphi (Q.I,R)$$

Le Total Quality Control est fonction de Q.I. individuels, mais aussi d'un Élément R : le Réseau d'interconnexion des cerveaux.

Voir l'Entreprise comme un Réseau de Personnes c'est ouvrir à la recherche en neurosciences et en S.T.C. un champ managerial : Une Assemblée d'Assemblées de Neurones, constitution de toute entreprise.

Ainsi définie comme un Réseau de Personnes, l'Entreprise permet dans un deuxième Temps d'éclairer les concepts soit flous, soit dégénérés qui peuplent la littérature managériale :

- l'Environnement de l'Entreprise (4.2.1.)
- la Stratégie de l'Entreprise (4.2.2.)
- le Projet d'Entreprise (4.2.3.)
- la Culture d'Entreprise (4.2.4.)
- l'Avenir ou le Futur et la Prospective (4.2.5.)
- l'ORGANISATION (4.2.6.)

4.2.1. Le Concept d'Environnement

L'Environnement est la liste des Acteurs Externes en relation avec le Réseau. Les Acteurs Internes au Réseau sont les salariés de l'Entreprise.

En 1977, M. Crozier et E. Friedberg choisissaient pour leur ouvrage un titre prophétique : l'Acteur et le Système. Ce titre annonçait par lui-même cette conception de l'Entreprise comme Réseau d'Acteurs. On se souvient de l'importance donnée dans cet ouvrage de 1977 au courant d'Analyse des organisations, constitué dans les années 1960 autour de la Revue ADMINISTRATIVE SCIENCE QUATERLY et des noms de Blau, Hage et Aiken, Hall, Lawrence et Lorsch, Perrow, etc... et recouvert du nom de THEORIE de la CONTINGENCE STRUCTURELLE.

Ce courant marque la prise de conscience «Ecologique» ou «Ecosystémique» en matière d'organisation des Entreprises. L'organisation des Entreprises apparaissait comme influencée par son environnement.

Ce qui n'est pas clair dans ces analyses, c'est le contenu du Concept d'Environnement.

Avec le Concept de Réseau d'Acteurs, le Concept Environnement est simplement défini comme la liste des Acteurs Externes avec lesquels les Acteurs Internes à l'Entreprise se trouvent ou sont susceptibles de se trouver en relation.

4.2.2. Le Concept de Stratégie

Il faut en fait parler de Stratégies au pluriel. Les Acteurs internes sont répartis en sous-groupes. L'explicitation de cette répartition est l'acte d'ORGANISATION (cf. 4.2.6. ci-après). Chaque sous-groupe effectue un diagnostic de ses relations avec certains groupes d'acteurs

externes ou d'acteurs internes. A partir de ce diagnostic, sont définis des objectifs concernant l'évolution des relations entre les Acteurs concernés. Ainsi la Stratégie financière comportera un diagnostic et des objectifs pour les relations entre les Acteurs Internes concernés par les variables financières et les Acteurs Externes (Banques, Organismes financiers, participations, cibles d'acquisition) en relation avec ces acteurs internes.

La Stratégie est donc un mouvement permanent d'autodiagnostic des sous-ensembles définis du Réseau conduisant à la formulation d'objectifs, ce mouvement permanent concernant les relations entre les Acteurs Internes et les Acteurs Externes concernés par ce sous-ensemble.

Il apparaît donc des préalables à ce mouvement autoréférentiel des parties du Réseau sur elles-mêmes :

- L'explication d'une Organisation (cf. 4.2.6.)
- La définition des Limites du Réseau et de ses Règles de cohérence interne (cf. 4.2.3. et 4.2.4.).

4.2.3. Le Concept de Projet d'Entreprise

Le Projet d'Entreprise (P.E.) est défini par deux Eléments constitutifs du Réseau R. :

- La Vocation V.
- La Culture C.

Nous définirons la Culture du Réseau au § 4.2.4. suivant.

La Vocation est définie comme le choix conscient de la liste des Acteurs externes associés au Réseau.

C'est un choix fondamental qui doit être conscient. Il suffit de penser aux clients de l'Entreprise. Si le choix des clients n'est pas un acte Conscient, l'Entreprise n'est capable ni de se définir par ses marchés, ni de se mobiliser au service de ses clients, ni d'éviter les toxines engendrées par les clients en déconfiture.

De même si la zone géographique dans laquelle opère le Réseau n'est pas l'objet d'un choix conscient, l'entreprise ne mesure pas son degré d'internationalisation et ne gère pas ses «risques Pays».

Le choix de nouveaux Secteurs de Clientèles, de nouveaux espaces géographiques, de nouveaux fournisseurs peut transfigurer une entreprise. L'acte fondamental du projet est donc la définition des limites du Réseau. L'idée «Nouvelles Frontières» illustre bien la vision Leibnizienne que l'Arbre peut, dans une large mesure, être conditionné par l'Ecorce et le cercle défini par sa limite : la circonférence.

Le Projet d'Entreprise comporte, après la vocation qui délimite le Réseau par l'extérieur, un deuxième volet : la Culture, comme constitution du Réseau.

4.2.4. Le Concept de Culture d'Entreprise

Il s'agit là d'un des concepts les plus fréquemment rencontrés dans l'abondante littérature managériale des années 1980. Ce succès littéraire n'a pas pour autant contribué à éclairer ce dont il était question. De nombreux congrès ont été réunis. Des affrontements épiques ont lieu entre partisans et adversaires de l'Engineering Culturel.

Dans cette conception de l'Entreprise comme Réseau, nous définirons la Culture d'Entreprise comme l'explicitation des propositions collectivement acceptées par les Acteurs Internes au Réseau et concernant le jeu des relations dans le réseau, que ces relations concernent les Acteurs Internes ou les Acteurs Externes.

On peut voir une similitude entre l'explicitation de la Culture d'un Réseau et la Rédaction d'une Constitution et de Codes dans une collectivité.

Il faut bien voir que l'émergence de ces règles du jeu restent encore un objet de recherches difficiles. Il est certain cependant que l'ouvrage fondamental de John Rawls paru en 1971 à Harvard et traduit au Seuil en 1987 : *Théorie de la Justice*, va encourager les recherches sur les mécanismes d'explicitations des règles du jeu dans une collectivité.

4.2.5. Les Concepts d'Avenir, du Futur et de Prospective

La déprime actuelle des managers, ballotés par les incertitudes du Temps présent : «les Chocs» énergétiques, monétaires, écologiques, etc..., les conduiraient volontiers à planter le dernier clou dans le cercueil de la Prévision, de la Futurologie et de la Prospective.

Paradoxalement, le colloque EUROPROSPECTIVE en 1987 à Paris, a dépassé toutes les prévisions (pessimistes) et s'est avéré un franc succès.

Non, la Prospective n'est pas morte.

Dans la Conception de l'Entreprise comme Réseau de Relations entre Acteurs on peut définir :

L'AVENIR comme le potentiel existant dès aujourd'hui dans une relation entre deux Acteurs. L'Avenir réside donc dans le présent d'une relation : il est non pas perdu derrière un horizon éloigné, mais à portée de la main. Le Diagnostic des Relations par la Stratégie révèle donc l'Avenir comme un potentiel Relationnel.

LE FUTUR est l'ensemble des objectifs convenus entre deux acteurs après la phase du diagnostic. Le Futur peut donc être décidé par la Stratégie concertée entre les Acteurs.

LA PROSPECTIVE est une démarche anti-conformiste consistant à saisir des «faits porteurs d'avenir» ou des «germes» en se basant non

pas sur l'importance que de très nombreux ou très importants Acteurs leur accorde – par mimétisme – mais sur le potentiel de rénovation ou d'innovation qui s'y attache.

La Prospective dans la relation entre deux Acteurs prend donc la forme de l'exploration de l'Avenir en essayant de se libérer des pressions mimétiques instantanées pour saisir les germes d'une nouvelle donnée relationnelle. Elle doit également comporter la recherche des Acteurs, petits et modestes aujourd'hui, avec lesquels les acteurs internes ont intérêt à développer des relations. C'est souvent le mépris de ces petits acteurs qui explique les très mauvaises surprises stratégiques.

4.2.6. Le Concept d'ORGANISATION

Certains exégètes du mouvement systémique ont souligné que la notion centrale de ce mouvement était l'ORGANISATION.

C'est en tout cas, de loin, la notion qui a le plus souffert dans les entreprises. La plupart, aujourd'hui, ont supprimé les fonctions d'organisation qui existaient encore dans les années soixante. On les a dans un premier temps mélangées avec l'Informatique, créant des «Services I/O». Ensuite on a progressivement oublié la fonction. La tendance est à la négation de l'intérêt de la notion. Tant d'épaves et de cadavres flottent encore dans le sillage des grands cabinets d'organisation !

Si l'on part de la Conception de l'Entreprise comme Réseau, l'Acte d'organisation est essentiellement un acte de DISTINCTION du Réseau sur lui-même, conduisant à une partition de l'ensemble des acteurs Internes en sous-ensembles.

Cet Acte de DISTINCTION (cf. Spencer Brown, *Laws of Form*), est fondamental. Il va conditionner les Stratégies dans la mesure où les réflexions stratégiques efficaces ne peuvent être menées que par des sous-groupes spécialisés. Elles ne se conçoivent que de façon «Indexicales» c'est-à-dire dans des contextes où le langage de spécialistes fonctionnels ou opérationnels garde ses vertus opératoires d'emprise sur des terrains bien déterminés. Le problème de la cohérence d'ensemble de ces réflexions stratégiques dépend de la qualité du découpage résultant de l'organisation, mais aussi de la partie Culture du Projet d'Entreprise qui assure la cohérence de l'ensemble du Réseau.

Le Rejet de la Notion de HIERARCHIE ou d'ORGANISATION HIERARCHIQUE est un des éléments récents du discours des «EXCELLENTS». En ce sens, l'ouvrage de H. Simon, *The Sciences of the ARTIFICIAL* (traduit en 1974 sous le titre *La Science des Systèmes, Science de l'Artificiel*), est spécialement visé par la critique des Niveaux d'Organisation Hiérarchiques. On se souvient en effet qu'une idée maîtresse de H. Simon est le caractère décomposable en sous-ensembles d'un Système Complexe et la possibilité de l'ordonner sous forme de ce

que la théorie des graphes appelle un arbre. Entre les partisans de l'Arbre partout et les Excellentissimes partisans de la mort de l'Arbre, un moyen terme doit être trouvé : Il faut partir pour cela de la capacité stratégique d'un Réseau. Elle peut paraître un moyen efficace de lutte contre les Organisations Hiérarchiques. On songe immédiatement aux Réseaux de Résistance ou de Renseignements, comme moyen de lutte contre les belles Constructions Hiérarchiques. Il faut noter qu'un réseau peut comporter par place des sous-ensembles hiérarchisés sous forme d'Arbres localisés. Ainsi de la Hiérarchie dans les «cellules» d'un Réseau. Dans la mesure où le courant Systémique est réduit à la Notion d'Arborescence comme paradigme de sa démarche organisationnelle, il tombe sous le coup de critiques en grande partie justifiées. A l'inverse, si ce courant ne propose pas l'Arbre comme modèle unique d'organisation, il échappe à ces critiques.

De toute façon, la Notion de Réseau est plus riche et plus souple. Elle permet, par place, d'accepter des arbres. De plus, elle permet de bénéficier de toutes les recherches sur la dynamique des Réseaux et de celles sur le Parallel Distributed Processing (P.D.P.).

Elle permet aussi d'utiliser la très grande richesse du Concept d'Hologramme. On connaît les applications de ce concept pour la création d'images à 3 dimensions. Mais il y a un élément très significatif dans une structure d'hologramme qui est la présence dans chacune des parties, d'une image du tout. Ainsi en est-il du système cellulaire d'un organisme vivant : on trouvera au cœur de chaque cellule un reflet du tout. Le tout est engrammé, immanent dans chacune des parties.

S'agissant de l'organisation des entreprises, les opérations de «distinction» en sous-réseaux (p. ex. Services fonctionnels, divisions opérationnelles) ouvrent le risque du cloisonnement et de la dislocation. On pourra assister à des schizophrénies collectives comme dislocation d'une structure industrielle, «finement organisée». C'est cette crainte qui engendre la phobie des organigrammes. Mais les distinctions, les segmentations sont des actes de l'esprit qui restent nécessaires à la conduite d'opérations complexes. On connaît l'efficacité de l'acte de segmentation en matière de marketing. L'anti-dote de ces actes de distinction, doit être recherché dans la structure d'hologramme. Le tout ne mourra pas du fait d'être distingué en partie si les parties conservent une empreinte fondamentale du Tout. C'est là la principale justification du Projet d'Entreprise P.E. comme définition V de la Vocation du Tout et C de la Culture du Tout. Si chaque partie garde l'empreinte V et C du Tout, si elle a fait sien, s'est appropriée le Projet P.E. alors l'unité du Tout n'aura pas à souffrir de la distinction du Réseau en Sous-Réseaux.

En conclusion des deux notions qui ont été mises en valeur par le courant systémique, l'Arbre d'un côté, l'Hologramme de l'autre,

c'est de loin l'Hologramme qui représente le plus d'intérêt. On peut faire l'économie de l'Arbre, l'Hologramme lui, conforme à sa définition, doit rester omniprésent. Dans les simulations opérées dans les recherches sur la Dynamique des Réseaux, la fonction de Transition inscrite au cœur de chaque cellule membre du réseau détermine la réaction de cette cellule aux informations et stimulations qui lui parviennent de l'extérieur. Ainsi les notions de Vocation et de Culture acceptées par chaque acteur d'un Réseau d'Entreprise jouent le rôle fondamental de cette fonction de Transition.

5. CONCLUSION : «I Have Someone in my System»

Avec l'Entreprise, on se trouve indéniablement en présence d'une communauté de personnes entre lesquelles existent des relations privilégiées. Ces relations privilégiées sont telles que les personnes entre lesquelles elles s'exercent en sont marquées. La marque est parfois si profonde qu'il est aisé, pour d'autres personnes non membres de cette communauté, de deviner avec une faible probabilité d'erreur à quelle communauté appartient ce cadre aperçu à l'Aéroport. Cette marque exprime la Culture propre à cette Communauté.

Faut-il s'interdire de rechercher des caractéristiques de cette communauté de personnes ?

Faut-il s'interdire de décrire les formes, l'évolution de cette communauté ?

Faut-il, par prudence ou respect pour le Mystère de l'Homme, s'interdire d'en parler ?

Ne doit-on pas, au contraire, convenir que cette communauté a pour principale activité et pour principal problème, cela même dont il est question : parler, se parler, parler d'elle-même, apprendre à ses membres à se parler entre eux en parlant d'elle. La Communication : principal problème et principale activité d'une Collectivité de personnes. Voilà qui peut difficilement être oublié ou oblitéré au nom de je ne sais quelle prudence épistémologique qui réduirait l'homme au silence.

Il ne s'agit pas de réduire l'Entreprise à un Système de Communication. Il s'agit d'admettre :

- que l'entreprise ne vit et ne survit que grâce à des interactions entre personnes,

- que ces interactions sont des activités de communication entre ces personnes,

- que le fruit de ces interactions est chez chacune des personnes, une représentation de la Communauté des personnes avec lesquelles elle interagit.

— qu'il n'existera pas, spontanément, une unification de ces représentations. Chaque personne aura la sienne. Ainsi le système de l'entreprise, s'il existe, ne consistera pas en une représentation homogène. Il faudra admettre qu'il existe au moins des familles de représentation, que ces familles sont distinctes et que c'est de la co-existence plus ou moins conflictuelle de ces familles de représentations que résulte l'activité communicationnelle qui constitue la partie déterminante de l'interaction permanente entre les personnes dont l'ensemble constitue l'entreprise,

- que le dynamisme, la vitalité, la santé de l'entreprise dépendent:
 - . de la qualité de l'activité communicationnelle entre ses membres,
 - . du fait que cette activité communicationnelle a un caractère collectivement auto-réflexif. C'est-à-dire que la Communication est d'autant plus vitale qu'elle s'attache à essayer de décrire l'entreprise en explicitant l'image que ses membres s'en font.

La reprise en main d'une entreprise conduit de plus en plus à instituer ou relancer un débat actif et collectif sur sa vocation, son essence, sa constitution, ses règles du jeu, ses finalités — toutes notions que l'on touche directement lorsqu'on lance un «projet d'Entreprise» ou une réflexion sur la «Culture d'Entreprise». Réveiller le dynamisme de l'entreprise c'est relancer la dynamique communicationnelle, c'est catalyser le débat sur les représentations que les personnes se font de l'ensemble des personnes en cours d'interaction.

(Qui sommes-nous ? D'où venons-nous ? Où allons-nous ? Problèmes qui sont en fait depuis des siècles ceux sur lesquels s'acharment les plus grands philosophes).

On voit bien apparaître le concept d'autoréférence, concept clé de la réflexion systémique. Il ne servirait pas à grand chose de faire une description de l'entreprise par un journaliste, un romancier, un consultant extérieur. Ce qui compte c'est le caractère de «self-service» de la description. Il s'agit d'utiliser le langage intérieur de l'Entreprise pour se mettre d'accord sur un «hologramme» né du partage des règles, d'images, de symboles ayant un certain degré de vraisemblance, d'acceptabilité du point de vue même des membres de l'entreprise.

Dans la mesure où la réflexion systémique a permis d'approfondir les concepts de la réflexivité, de l'autoréférence et de l'auto-poïese (Varela, Maturana), de l'hologramme, elle a préparé les voies d'une approche de cette activité auto-référentielle inhérente à la concertation dans l'entreprise.

On se trouve donc en présence d'un jeu de relations qui joue pour définir en lui-même et par lui-même la finalité et les règles du jeu.

En ce sens ce jeu est réflexif et auto-organisateur, auto-poïétique. Il n'est donc pas déplacé en ce sens, de parler d'un jeu-système ou d'un système en jeu, voire d'un système dont l'enjeu est ce système.

L'essentiel de ce jeu est qu'il est un jeu relationnel entre des personnes. On retrouve l'intuition de Ronald D. Laing :

«Our relatedness to others is an essential aspect of our being, as is our separatedness, but any particular person is not a necessary part of our being» (Ronald D. Laing *The Divided Self*).

«Notre relation avec les autres est un aspect essentiel de notre être, tout comme notre séparation, mais chaque individu n'est pas une partie nécessaire de notre être» (Ronald D. Laing *Le Moi Divisé*).

*
* *
*

«I have Someone in my System»

Quand on aime quelqu'un aux Etats-Unis, on dit parfois tout simplement «qu'on l'a dans son système». Ainsi la relation amoureuse s'exprime par le mot «système» en Américain, cette langue qui connaît une évolution dynamique grâce à un effet de «creuset», un brassage de races, de cultures et de technologies qui est un des traits originaux de la civilisation Nord-Américaine.

Avoir quelqu'un dans son système = AIMER

Pour ceux qui voient dans le langage les sources mêmes de la Rationalité — on pense aux postulats de Mead, Wittgenstein, et de J. Habermas — cette image Américaine donne à réfléchir. Ne cache-t-elle pas une réalité profonde ? Par exemple que Relation entre les Etres et Système ne sont pas forcément des conceptions enfermées chacun dans des VORTEX situés l'un de l'autre à des Années Lumières Psychologiques ou Philosophiques.

COPYRIGHT

Reproduction in whole or in part without the permission of the author or his representative is prohibited (law of March 11, 1957, Article 40, line 1). Such reproduction by whatever means, constitutes an infringement forbidden by Article 425 and those following it of the Penal Code. The law of March 11, 1957, line 2 and 3 of Article 41, authorizes only those copies or reproductions made for the exclusive use of the copyst, and not intended for collective use and such analyses and short quotations as are made for the purposes of an example or illustration.

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal. La loi du 11 mars 1957 n'autorise, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration.

The appearance of the code at the bottom of the first page of an article in this journal indicates the copyright owner's consent that copies of the article may be made for personal or internal use, or for the personal or internal use of specific clients. This consent is given on the condition, however, that the copier pay the stated per-copy fee through the Copyright Clearance Center, Inc., Operations Center, 21 Congress St., Salem, Mass. 01970, U.S.A. for copying beyond that permitted by Sections 107 or 108 of the U.S. Copyright Law. This consent does not extend to other kinds of copying, such as copying for general distribution, for advertising or promotional purpose, for creating new collective works, or for resale.