

L'arc en ciel

Bulletin de l'association des amis de Charles Handy

juin 1997 - n°4

L'Assemblée Générale du 12 mars a décidé de compléter le titre de notre association. Celui-ci se doublera donc d'une "base-line", à la fois explicative et spécifique :

« Centre d'étude des paradoxes du travail »

La dénomination « Les amis de Charles Handy » restera, bien sûr, parce que ce sont les réflexions de cet auteur qui nous ont apporté les plus riches enseignements.

En particulier, nous sommes très attachés à la méthode "paradoxe" développée par l'auteur. Comme le décrit Jacques Schmitt dans un article que vous lirez en page 7 : « Le paradoxe existe lorsqu'il heurte les postulats d'une majorité de l'opinion. Lorsque ces postulats changent, le paradoxe disparaît. »

De même que l'analyse des catachrèses met en évidence un imaginaire sous-jacent (cf. l'Arc-en-ciel n°3), la constatation d'un paradoxe – ou d'une situation paradoxale – met en évidence un postulat consensuel périmé, un imaginaire en retard d'une histoire...

Le champ d'étude est vaste, aussi toutes les bonnes volontés sont-elles bienvenues. En même temps que vous renouvez votre cotisation, invitez donc de nouveaux membres.

SOMMAIRE :

l'Assemblée Générale du 12 mars 1997	p. 3
Le "PACT" en action	5
Management et stratégies paradoxales	7
L'Indicateur de l'Innovation®	13
<u>L'annuaire</u> des amis de Charles Handy	15
Morceaux choisis	16
Les réunions des Amis de Charles Handy	17
Prix annuel de créativité et d'innovation	18
Nouvelles	20

ARC-EN-CIEL

Responsable de publication : Jean Ferreux

Rédaction : Michel Paysant

Mise en page : *Fizz*

Bulletin de l'association *Les amis de Charles Handy,*

237 Faubourg Saint-Antoine 75011 Paris

Tél : 01 43 48 08 50 Fax : 01 43 48 94 77

Internet : 100420.434@compuserve.com

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 12 MARS 1997

Compte-rendu

Rapport moral du Président

L'association a été lancée pour partager les idées d'un auteur alors peu connu en France, dont elle a favorisé l'édition de son ouvrage le plus novateur : *L'âge de déraison*. Elle a organisé cinq réunions et deux Assemblées Générales. Elle a publié trois numéros d'un bulletin : « L'Arc-en-Ciel » de bonne facture. Elle a animé un séminaire de réflexion au mastère de l'ESTP. Elle rassemble aujourd'hui 53 adhérents.

Elle a répondu ainsi aux espérances de ses créateurs, en permettant de fructueux échanges, libres de toute implication partisane. La qualité des adhérents est impressionnante, il existe donc un potentiel de développement extrêmement riche.

En deux ans, et sans infrastructure propre, l'association a donc créé un lieu de rencontres et d'échanges original. Guidée par les thèmes exprimés par Charles Handy, et relayée à travers les activités des adhérents, la réflexion peut aider une société entière à trouver ses marques. Il reste à l'étendre pour en augmenter le rayonnement.

Résultats financiers du 1 juin 1995 au 28 février 1997

Dépenses

Impression carte insérée dans "Le temps des paradoxes"	2 118,20
Frais de photocopies et d'expédition de l'Arc-en-Ciel	1 478,20
Frais de convocation à diverses réunions	1 195,30
TOTAL	4 791,70

Recettes

53 adhésions	5 300,00
--------------	----------

Solde

TOTAL	508,30
-------	--------

Bilan

	Actif		Passif
banque	4 949,60	réserve	508,30
caisse	- 2 323,10	compte associé	2 118,20
Total	2 626,50		2 626,50

Le bureau propose de demander le renouvellement des cotisations, au même tarif : 100 F.

Votes

L'Assemblée Générale approuve ces deux rapports, à l'unanimité et sans abstention.

Activités 1997

Plusieurs remarques des membres ouvrent la discussion :

- La dénomination de l'association n'est pas très explicite
- Changer de nom, oui, mais avec quel objectif ? Pour attirer quels nouveaux membres ? Pour avoir quelle action publique ?
- Il serait intéressant de diffuser un annuaire des membres.

La poursuite de la discussion donne lieu à différentes décisions :

- Le nom de l'association doit rester, mais un "sous-titre", explicatif des buts et des méthodes, doit être rajouté ; différents termes ressortent : cercle, réflexion, travail, paradoxe, imaginaire, paradigme ; les objectifs et les modes d'action doivent être approfondis. Tous ces thèmes seront évoqués lors de réunions ultérieures.
- Accord sur la création d'un annuaire, à mettre au point.
- La continuation de la publication de L'Arc-en-Ciel est fortement approuvée ; la rédaction demande que les membres lui envoient des textes.
- Les réunions doivent se poursuivre, mais en étant annoncées largement à l'avance.

L'Assemblée Générale se termine sur le souhait de continuer l'action entreprise, en approfondissant les objectifs de l'association.

RÉUNION DE BUREAU CONSÉCUTIVE

Le bureau de l'association décide de reconduire les fonctions :

Président : Jean Ferreux
Trésorier : Georges Muraro
Secrétaire Général : Michel Paysant

Le sous-titre de l'association est : *Centre d'étude des paradoxes du travail*

LE 'PACT' EN ACTION

présentation de Jean-Pierre Donche

lors de la réunion du 14 mai 1997

Les solutions au chômage ne sont pas très nombreuses, mais font surtout l'objet de nombreuses palabres. Certains préconisent la réduction du temps de travail, d'autres l'aide massive aux entreprises, le temps partiel, la pré-retraite progressive, le travail différencié, le contrat d'activité, etc. D'autres cependant, soit se prennent par la main pour créer leur propre emploi, soit militent activement pour mettre quelques solutions en oeuvre.

C'est le cas de Jean-Pierre Donche qui a choisi de participer à la promotion du "temps adapté" dans sa région.

Cette solution, popularisée par Yves Vidal dans ses ouvrages sur le temps partagé (1), se met en place difficilement en France, plus freinée par un état d'esprit réticent aux nouveautés que par les conditions pratiques de son exercice.

Ainsi que le cite le document de présentation du Programme Azuréen de Collaboration sur le Temps adapté (PACT) : « Les entreprises craignent les complexités juridiques et administratives... les responsables de PME/PMI s'inquiètent de savoir s'ils sauront diriger un cadre ayant une expérience pointue, et si celui-ci pourra s'intégrer dans une petite structure... les 2/3 des DRH estiment que le temps adapté remet en cause la question de la confidentialité... », et, quant aux salariés : « le temps adapté est considéré avec suspicion par beaucoup de cadres au chômage qui y voient des formes de contrats douteux... »

Concrètement, les Alpes-Maritimes, en 1996, disposaient de 45 011 entreprises – dont 41 941 de moins de 10 salariés – et de 4 500 cadres demandeurs d'emploi. Très exactement un par entreprise !

« Conscients de l'ampleur des enjeux, les partenaires économiques, politiques et sociaux ont décidé de se mobiliser pour mener une action expérimentale en faveur du temps adapté.

La Préfecture des Alpes-Maritimes,
la DDTE,
l'ANPE,
la Région PACA,

le Conseil Général,
la DRIRE (Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement),
la Chambre de Commerce et d'Industrie Nice Côte d'Azur,
l'Union Patronale Interprofessionnelle des Alpes Maritimes,
la Caisse de Retraite par répartition des Ingénieurs et Cadres Assimilés,
la Caisse Interprofessionnelle de Prévoyance des Cadres-R,
et l'association des Cadres Pluri-Entreprises des Alpes-maritimes (CP06)

ont mené depuis le 19 avril 1995 un ensemble d'études qui a conduit à l'élaboration d'un projet concernant le redéploiement des cadres de compétence et d'expérience en direction des PME/PMI par le vecteur du temps adapté. »

Cette action expérimentale se déroule depuis le début de l'année 1997, et se décompose en plusieurs modules :

- une sensibilisation d'une cinquantaine de cadres au chômage,
- une investigation auprès de 300 PME-PMI, qui a déjà abouti à définir environ un emploi à temps partiel pour deux entreprises visitées,
- un rapprochement des besoins et des offres,
- une gestion administrative des emplois créés, tant pour aider les entreprises à gérer ce personnel "hors-normes" que pour assister les cadres dans leurs démarches.

Les points 1 et 3 sont essentiellement pris en charge par l'ANPE, le point 2 par la DRIRE et la CCI – mais les enquêtes réalisées par des cabinets privés spécialisés –, et le point 4 par les Caisses de Retraite, avec un secrétariat géré par une jeune société informatique : "Le service du personnel" à Sophia-Antipolis.

C'est donc un groupement mixte de partenaires publics, semi-publics, consulaires et privés qui gère ce projet, avec l'aide de CP06, l'association de Jean-Pierre Donche

Les premiers résultats sont significatifs. Un bilan de cette phase expérimentale sera fait en octobre, avec l'espoir qu'elle se poursuivra et s'étendra à d'autres initiatives.

(1) *Cadres à temps partagé*, Yves Vidal, ESF, 1992

(2) *Guide pratique du temps choisi et du temps partagé*, Yves Vidal, ESF, 1993

MANAGEMENT ET STRATÉGIES PARADOXALES

Jacques Schmitt

*Extrait d'une présentation au
Troisième Congrès Européen de Systémique*

Au cours des décennies passés, les théories du management ont été marquées par la recherche d'un principe unique de succès et de progrès. Il s'agit, en général, de décentraliser, déléguer, accroître l'autonomie, faire participer, rechercher le consensus.

Les théoriciens du management invoquent, à l'appui de leur thèse, l'analogie biologique : comme les animaux, les entreprises doivent survivre en étant plus rapides, plus flexibles, plus intelligentes que leurs concurrents, grâce à des unités de petite taille, proches du terrain, réactives, travaillant en réseau. Tous ces facteurs facilitent l'adaptation à un monde en évolution rapide et souvent brutale.

Ils oublient que les animaux peuvent s'adapter de deux manières opposées : en se soumettant à l'environnement, certes, mais aussi en le dominant. La stratégie des aigles, des lions ou des éléphants s'oppose à celle des lapins ou des caméléons. Pourquoi l'avenir appartiendrait-il aux entreprises les plus rapides, plutôt qu'aux plus puissantes ? Quel sens donner, en ce cas, à l'énorme sphère financière qui régit notre époque, aux concentrations et rachats d'entreprises ? Aller à l'encontre des évolutions est même un moyen de se créer une niche de marché. La mode rétro, le retour aux produits naturels en sont de bons exemples.

PRATIQUES MULTIPLES

Les doctrines dominantes de management semblent donc partielles et partiales et les organisations utilisent, en pratique, des stratégies diversifiées, pour s'insérer dans la complexité du monde actuel : réduction de certains coûts, d'une part, et lourds investissements, d'autre part, licenciements dans certaines activités et recrutements dans d'autres (ou transferts lorsque les évolutions sont suffisamment anticipées et les qualifications pas trop éloignées). C'est

ce type de stratégie, par exemple, qui a sauvé, jusqu'à présent, l'industrie automobile européenne, face à la menace asiatique. Ce qui est étonnant, c'est que le pragmatisme ne satisfait pas les acteurs de l'entreprise et du monde économique, surtout français. Ils ressentent la nécessité d'agir ainsi, mais ont beaucoup de mal à justifier ces stratégies complexes. Les salariés concernés, mais aussi l'opinion publique leur reprochent leur inconséquence : puisque l'entreprise a les moyens de lourds investissements, elle ne doit pas licencier. Cela semble évident !

Ils continuent donc de rechercher des théories unitaires qui puissent rendre la pratique cohérente et guider l'action par quelques prescriptions simples et évidentes, et le succès des ouvrages de management se renouvelle à chaque parution.

Un de ces livres récemment paru en français : «Le temps des paradoxes» de Charles Handy⁽¹⁾, met en lumière les conséquences paradoxales et souvent néfastes de la pensée unique dans le domaine de l'économie et du management. C'est une oeuvre utile, car elle montre que les effets produits sont souvent très loin, voire à l'opposé, de ceux qui étaient prédits par la théorie ou le raisonnement habituel. En cela, cet ouvrage apporte plus qu'une nouvelle mode de management des organisations. Il lance un appel à la réflexion libre, dégagée des opinions et des modes de pensée dominants.

La notion de paradoxe peut-elle nous aider dans cette réflexion ?

QU'EST-CE QU'UN PARADOXE ?

L'étymologie nous indique que *παρα δοξα* signifie : *à côté de l'opinion, de la croyance ou de la doctrine habituelle*. *Τα Παραδοξα* désigne les opinions paradoxales et, plus particulièrement les principes étranges des Stoïciens.

Une idée paradoxale ne va pas contre la logique, elle ne remet pas en cause le principe de non contradiction⁽²⁾. Elle est seulement opposée aux façons de penser habituelles, elles mêmes fondées, bien souvent, non sur des raisonnements (syllogismes), mais sur des habitudes ou sur la généralisation de quelques exemples. Le Petit Robert définit ainsi le paradoxe : opinion qui va à l'encontre de l'opinion communément admise, fait qui heurte le bon sens.

Aller à l'encontre des théories en vogue n'est pas suffisant. Pour qu'une thèse semble paradoxale, il faut, aussi, heurter le bon sens ou, plus précisément, les postulats qui servent de base au raisonnement habituel.

Ainsi, le paradoxe n'existe que par rapport à un mode de raisonnement. Il n'y a pas de paradoxe en soi. Ce qui est paradoxal pour l'un ne l'est pas pour

un autre. Dans une société donnée, le paradoxe existe lorsqu'il heurte les postulats d'une majorité de l'opinion et, lorsque ces postulats changent, le paradoxe disparaît. Comme l'a dit Proust : « Les paradoxes d'aujourd'hui sont les préjugés de demain ».

Qualifier des résultats de paradoxaux a un autre inconvénient : c'est admettre implicitement que la pensée dominante était exacte, mais que des phénomènes imprévus ont provoqué des effets contraires aux attentes. Cette désignation évite aux esprits paresseux ou timorés de reconnaître que la manière de penser habituelle est fautive, que le soit disant bon sens n'est qu'un faux sens qu'il faut remettre en cause.

Ainsi, il est habituel de penser qu'en allant dans le sens d'un phénomène (ou d'une opinion) on le (la) renforce. C'est une vérité qui semble établie par l'expérience courante (et non par un raisonnement), dès lors les thérapies ou les actions qui vont dans le sens du phénomène, dans le but de le modifier, sont qualifiées de paradoxales. Par exemple, il est admis qu'il faut se défendre face à un nouveau concurrent qui va prendre une part de votre marché et, si possible, l'éliminer. Mais, paradoxalement, une concurrence active stimule le marché au profit de l'ensemble des concurrents. Les exemples existent à de multiples niveaux : il peut être profitable pour un commerçant, par exemple un fourreur, de s'installer dans la rue des fourreurs, plutôt que d'être seul dans son quartier. De même, un pays qui compte de multiples fabricants dans un secteur devient la référence sur ce marché. Les transferts de technologie créent des concurrents, mais aussi de nouveaux consommateurs, etc. La concurrence est tellement pensée en terme de lutte et de défense, que les effets coopératifs de la concurrence sont toujours ressentis comme paradoxaux.

Ce qui est grave pour la rectitude de la pensée c'est que, contrairement aux règles de l'expérimentation scientifique, ces expériences paradoxales ne sont pas prises en compte pour remettre en cause la théorie dominante, bien qu'on puisse leur accorder autant de valeur qu'aux expériences habituelles. Certes, l'expérience courante ne s'en trouve pas invalidée, mais en science, les résultats expérimentaux contradictoires avec la théorie du moment ne sont pas 'paradoxaux' : ils nécessitent l'élaboration d'une nouvelle théorie qui les englobe, tout autant que les expériences qui avaient fondé la théorie précédente.

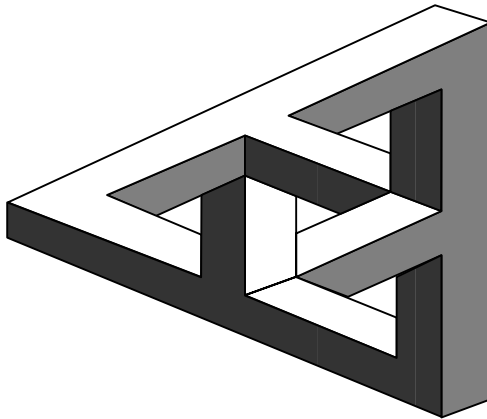
LES STRATÉGIES PARADOXALES

Malgré l'implicite que je viens de dénoncer, le paradoxe a plus d'intérêt lorsqu'il est transposé du domaine des idées ou du constat de résultats au niveau de l'action. Une stratégie, une méthode, un plan d'actions volontairement 'paradoxaux' montrent que leurs auteurs savent sortir des

déductions courantes qui paraissent évidentes et prendre en compte d'autres aspects de la réalité, généralement négligés. En outre, ces stratégies recèlent des possibilités qui transcendent les thèmes à la mode, puisque, par définition, elles s'écartent des postulats, et même, parfois du paradigme qui fondent ces théories. C'est donc une remise en cause des fondements de la stratégie ou de l'action, dont les effets se diffusent dans la durée.

Evidemment, ces stratégies ne sont pas paradoxales pour ceux qui les utilisent, même s'ils n'en comprennent pas tous les ressorts. S'ils les qualifient ainsi c'est pour ne pas s'opposer ouvertement à la pensée dominante qui les ressent comme telles.

Par exemple, lorsque une entreprise connaît des difficultés sur son marché, une stratégie paradoxale consiste à investir et embaucher pour améliorer le service à la clientèle. C'est ainsi que des lignes de chemin de fer sont



redeviennent rentables ou beaucoup moins déficitaires, en augmentant la cadence des trains. Cette stratégie est paradoxale seulement pour ceux qui estiment qu'on ne peut traiter un déficit qu'en coupant les coûts. C'est pour eux une règle de 'bon sens', dont les effets pernicioeux sont démontrés chaque jour, mais qui semble justifiée par l'expérience individuelle : il est plus facile de diminuer ses dépenses que d'augmenter ses revenus. Elle est confortée aussi par une comptabilité déficiente qui ignore tous les coûts de la désertification rurale et de la concentration urbaine. La seule façon pour un dirigeant de travailler intelligemment est peut-être de dire qu'il tente une stratégie paradoxale, plutôt que de s'opposer à la sainte doctrine de l'équilibre financier par le contrôle des coûts, selon laquelle il est lui-même jugé.

Les managers doivent s'appuyer à la fois sur la théorie et sur une praxis qui sache concilier et combiner des contraires. De telles stratégies et actions

apparaîtront paradoxales à la majorité des acteurs, tant que notre époque sera dominée par la pensée unique.

PARADOXE OU IGNORANCE DES RÉALITÉS ?

Dans le domaine du management des organisations, il convient donc d'arrêter la course à la dernière méthode de management à la mode et de rechercher plutôt des stratégies efficaces. Il faut comprendre, en effet, que l'essence du management consiste à réguler un système. Il s'agit de maintenir dans l'organisation un équilibre permettant un fonctionnement harmonieux. Ce n'est pas affaire de savoir théorique (mémoriser la pensée d'un autre), mais de savoir-faire, autrement dit d'expérience, et surtout de savoir-être, c'est à dire de compréhension, d'intelligence en acte des situations et des acteurs. Appliquer des recettes de management, même en les adaptant à sa propre entreprise, n'est pas suffisant. Les recettes sont utiles, elles évitent de commettre des erreurs ou d'explorer des impasses déjà balisées, elles fournissent aussi des repères, mais la recherche de *la* théorie ou, pire encore, de *l'outil* du succès semble vaine. Il est étonnant que les dirigeants ne l'aient pas encore admis.

En effet, on ne régule pas en appliquant des recettes, ni même en décidant de règles et de procédures, plus ou moins arbitraires ou éprouvées, comme trop de managers le croient. Réguler une entreprise c'est rechercher en permanence un équilibre dynamique et adaptatif, ce qui suppose de comprendre la situation et d'appliquer les règles ou les lois du système spécifique que constituent cette entreprise, la culture locale, son environnement propre, etc.

Ceci va permettre de préciser et d'affiner un exemple que nous avons évoqué plus haut : lorsqu'une entreprise est confrontée à des problèmes de rentabilité, appliquer, plus ou moins mécaniquement, des règles de gestion communément admises, en réduisant tels ou tels coûts, peut être une décision qui respecte, ou non, les lois auxquelles cette entreprise est soumise dans un environnement donné. Selon le contexte, cette réduction des coûts va réguler ou au contraire déséquilibrer encore plus son fonctionnement. Dans cette deuxième hypothèse, la Direction, surprise d'obtenir des résultats peu conformes à ses prévisions, risque de faire encore plus de la même chose (réduction plus drastique des coûts), au point de faire capoter l'entreprise ; les exemples de ce type sont nombreux parmi les entreprises qui ont disparu ou qui ont été ramenées à l'ombre d'elles-mêmes.

Ce que l'on nomme « la fuite en avant » est tout aussi inadaptée, lorsqu'elle consiste à ajouter des moyens et des investissements dans des activités durablement non compétitives. Elle l'est moins lorsqu'il s'agit de prendre appui sur ce qui existe : outil de production, compétences, réputation, clientèle, réseau de fournisseurs et partenaires, communauté du personnel,

etc. pour développer de nouvelles activités, ouvrir des marchés, modifier des processus.

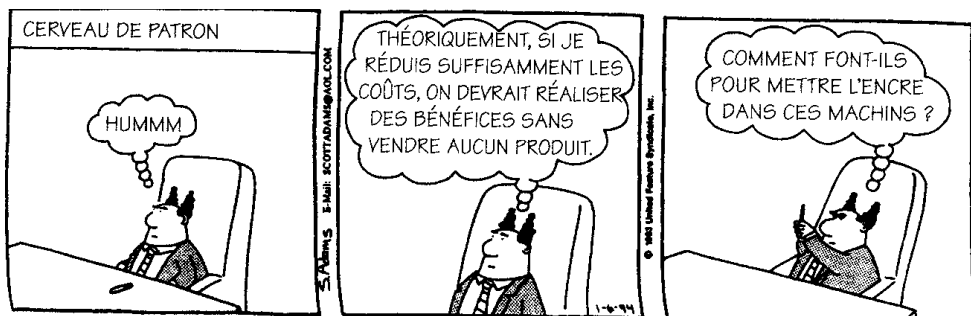
La décision de l'encadrement ne porte donc pas sur le choix des règles d'équilibrage des systèmes qui préexistent, mais sur le but, l'objectif poursuivi, le sens de l'action. Je peux décider de piloter un avion et choisir sa destination, mais, pour voler, je suis totalement soumis aux lois de la mécanique et de la gravité. Il en est de même pour piloter une entreprise, sachant que les règles de la communication humaine sont plus complexes, changeantes et moins bien connues que celles de l'aérodynamique. Cette erreur sur la nature des décisions possibles est source de difficultés et d'échec.

Beaucoup d'actions ou de stratégies nous paraissent paradoxales parce que nous ne tenons pas compte de ces lois qui peuvent éclairer l'intelligence et l'expérience des managers, mais non s'y substituer.

Jacques Schmitt
Consultant
Imaginatec
49, rue Caulaincourt
75018 Paris - France

(¹) HANDY Charles - *Le temps des paradoxes* - 1995 - Village Mondial, Paris

(²) IDE Pascal - *L'Art de Penser* - Editions Médialogue, Paris



Le principe de Dilbert, Scott Adams, First Editions

L'INDICATEUR DE L'INNOVATION® 1997

Bonne nouvelle n° 1 : voici un sondage non politique

Bonne nouvelle n° 2 : l'innovation revient à la mode

Bonne nouvelle n° 3 : les consommateurs s'en rendent compte

Nos amis Brice Auckenthaler (ExpertS) et Jean-Claude Ducatte (EPRSY), en liaison avec le magazine "Points de Vente" présentaient le 28 mai dernier la deuxième édition de l'Indicateur de l'Innovation® à la presse et aux professionnels.

Outre les lauréats désignés par un panel de consommateurs (Sony, France Télécom, Danone, Thomson, MAAF, FNAC, etc.), les orateurs ont détaillé les "6 règles de l'innovation" et le condensé de la démarche dans le "Contrat de rupture".

Les règles de l'innovation

- Se donner l'autorisation de changer
- Transgresser les règles
- Etre anti-conformiste
- Procéder par sauts réguliers
- Faire voir (percevoir) différemment
- Se remettre en question et innover lorsqu'il est encore temps
- Accepter de ne pas être au goût du jour
- "Inviter" le consommateur dans le processus (et non plus le "cibler").

Le "Contrat de rupture"

Comment favoriser l'innovation dans « une société qui a peur, qui développe cette idée folle du zéro risque... » (Claude Allègre) :

1. Lister les conventions et les idées reçues de votre marché
2. Lister les obstacles, blocages et insatisfactions (« Cette innovation ne marchera pas », « Une extension de marque, ça doit se faire de manière cohérente »...)
3. Déterminer les antinomies pour définir les thèmes en rupture avec le problème posé (« La solution est dans le problème : une colle qui se décolle devient le Post It de 3M »)
4. Abuser de la fertilisation croisée : « Tout existe quelque part, il suffit d'adapter les bonnes idées à votre marché »

suite page 14

Annuaire

des “Amis de Charles Handy”,

Centre d'étude des paradoxes du travail

L'annuaire représente un moyen privilégié de mieux communiquer entre nous. Chacun est donc libre de spécifier le type de communications qu'il souhaite avoir avec les autres membres, personnellement ou professionnellement.

Sa définition est dès lors fort simple :

- vous remplissez les zones que vous souhaitez voir porter à la connaissance des autres membres,
- vous joignez une photo si vous le souhaitez.

Nous mettrons l'annuaire en page, et vous le ferons parvenir moyennant une participation aux frais que nous engageons pour sa réalisation.

Renvoyez vite votre fiche.

L'Indicateur de l'Innovation (suite de la page 13)

5. Aller chercher des experts incongrus : leaders d'opinion, scientifiques, journalistes, musiciens, couturiers, sociologues, philosophes...
6. Analyser si les valeurs spécifiques de la marque sont porteuses “naturellement” de rupture par rapport aux valeurs génériques de votre marché
7. Prendre de vitesse un concurrent, non pas en lançant avant lui, mais en décalant la perspective, en imposant une nouvelle lecture d'un marché (exemple : la “Playsation” de Sony)
8. Intégrer la problématique sociale dans la stratégie d'entreprise : faire percevoir et comprendre le changement et la rupture plutôt que l'imposer (en interne dans l'entreprise).

Où le paradoxe érigé en système... Nous sommes bien dans le même univers!

..... *Fiche individuelle Annuaire*

Coordonnées personnelles

Mme Mlle M.

Prénom, Nom

Adresse

Code postal..... Ville

Pays

Tél..... Fax

E-mail

Coordonnées professionnelles

Société

Adresse

Code postal..... Ville

Pays

Tél..... Fax

E-mail

Activités professionnelles

.....
.....
.....
.....

Activités extra-professionnelles

.....
.....
.....
Participation à d'autres associations :

Parutions (articles, études, livres...)

.....
.....
.....
.....

MORCEAUX CHOISIS

Charles Handy,
citations extraites de
"L'Expansion Management Review", mars 1996

« L'incertitude inhérente aux organisations de travail et à la nature humaine, ne peut être totalement écartée. Il faut faire preuve d'une certaine philosophie à cet égard.

« On ne peut prévoir où l'on va vivre ni même quels pays existeront encore d'ici trente à quarante ans. Mais l'ironie ou le paradoxe réside dans le fait que les organisations ont toujours désespérément essayé d'imposer une certitude aux situations. Les organisations sont heureuses si elles peuvent avoir un monopole et tout planifier avec une grande précision.

« Il y a donc ici un autre paradoxe. Dans un contexte d'incertitude, les organisations réagissent systématiquement en essayant d'imposer une certitude. Cette attitude est vouée à l'échec. Elle ne peut réussir qu'un temps limité, tant que l'organisation se trouve en situation de monopole ou dans un régime totalitaire...

« Les femmes vont occuper une place plus importante dans les organisations. La raison en est "la manière féminine de penser" qui est plus appropriée au monde flou et incertain dans lequel nous vivons. La "déformation féminine" (que manifestent certains hommes à des degrés divers et dont certaines femmes sont totalement dépourvues) incite les femmes à se fier plus à leur intuition qu'à une logique "pure et dure". Les femmes sont tout à fait à l'aise lorsqu'elles mènent de front trois ou quatre projets ou événements. Les hommes ont tendance à fonctionner de manière séquentielle.

« Les femmes (et les hommes dotés d'un certain degré de déformation féminine) reconnaissent également que les relations sont importantes. Il n'est pas bon d'aboyer des ordres aux individus pour les faire agir. Il faut, en réalité, établir des liens avec eux et établir une communauté d'intérêts. Les femmes comprennent cela, elles se soucient moins de leur statut et préfèrent que les choses se fassent. Elles n'accordent pas d'importance particulière à leur titre ou à la réalité de leurs pouvoirs.

« Les personnes créatives n'aiment pas être "dirigées". Elles veulent bien être guidées ou motivées, mais pas dirigées. Ces mots sont importants. Je dis que les femmes joueront un rôle plus important dans les organisations grâce à leur manière de penser. Les hommes qui pensent de la même manière s'en sortiront également. »

CENTRE D'ÉTUDE DES PARADOXES DU TRAVAIL

Les amis de Charles Handy

237, Faubourg Saint-Antoine

75011 Paris

Prochaine réunion

Mercredi 25 juin

18 heures

Restaurant Camarina

237, Faubourg Saint-Antoine

Paris 11ème

Sujet :

« Les fenêtres du possible »

Une théorie sur la mécanique (quantique) des éventualités accessibles
par Jean-François Dujardin

Un repas en commun suivra la réunion (pour ceux qui peuvent rester).

métro : Faidherbe-Chaligny ou Reuilly-Diderot

bus : 46 ou 86



-
- OUI, je participerai à la réunion du 25 juin
 - NON, je ne pourrai pas être présent
 - J'en profite pour renouveler mon adhésion au Centre d'Etudes des Paradoxes du Travail - *les amis de Charles Handy*, et je joins à ce bulletin la somme de 100 F. (à l'ordre des Amis de Charles Handy)

Bulletin (à photocopier et) à découper et renvoyer au siège de l'association

Prix Annuel

«Cerveaux Sans Frontières International[®] »

Destiné à récompenser la créativité et l'esprit d'innovation.

**Vie courante, sociale, technologie, environnement etc.
notre objectif est de mettre en lumière les idées innovantes
et les solutions à des problèmes non encore ou partiellement
résolus.**

Exemple

Question : Comment rendre une eau croupie potable?

Idée : la gourde plongée dans la mare transforme l'eau croupie en eau potable.

Projet : la gourde à membrane d'échanges. Diversification pour un fabricant de rein artificiel.

*Le concours est ouvert à tous et sera clos le 31 Novembre 1997.
Notre Jury attribuera des prix en fonction de la pertinence et de la
faisabilité des idées.*

Qui est ACROSS, Cerveaux Sans Frontières International ?

Association sans but lucratif de recherches créatives créée en 1992, ACROSS est un groupe pluridisciplinaire ouvert à tous ceux qui considèrent que notre cerveau ne possède pas de frontières (sauf celles que nous lui imposons) et qu'il est, par conséquent, une source inépuisable d'idées. De tout individu ou groupe, il est possible de faire jaillir une multiplicité d'idées nouvelles par les méthodes appropriées de créativité et de stimulation de l'imagination.

Les séances de créativité organisées par ACROSS donnent naissance à des catalogues d'idées nouvelles et originales débouchant sur des projets véritables et utiles pour la collectivité.

Pour tout renseignement : ACROSS Cerveaux Sans Frontières International c/o G.LESOEURS
71 Bd de Lattre de Tassigny 92150 SURESNES Tel/fax: 01 41 18 01 97. E mail socracro@ worldnet.fr

Faites adhérer de nouveaux membres :

Coordonnées personnelles

Prénom Nom

Adresse

Code postal.....Ville

Tél personnel

Fax

Cotisation 97

Adhésion 100,00 F

Chèque à l'ordre de l'association, adressé avec ce bulletin à :

*Association des Amis de Charles Handy
237, Faubourg Saint-Antoine
75011 - Paris*

Informatique et Libertés

Le droit d'accès aux informations nominatives prévu par l'article 34 de la loi n°78-17 du 6 janvier 1978 peut s'exercer auprès de Michel Paysant au siège de l'association.

***J'accepte que ces informations soient transmises
aux membres de l'association des Amis de Charles
Handy.***

date :

signature :

NOUVELLES

- Le n° de mai de *Paradoxes*, le mensuel du cabinet ExpertS de notre ami Brice Auckenthaler. Au sommaire de ce **spécial Fidélité** : Nous sommes tous des fournisseurs (« Pour vendre, il faut d'abord éduquer la demande, mettre le client au niveau de connaissance du vendeur ») ; c'est nouveau, il n'y a pas que le prix dans la vie (mais ça peut servir) ; la librairie AMAZON sur Internet ; comment renforcer la fidélité (quelques exemples bien choisis) ; le chiffre qui tue : 10% (« L'homo zappens dépense 10 fois moins qu'un client fidèle »).

Paradoxes, abonnement 1 an, 12 numéros : 700 F HT
6, rue Saint-Claude 75003 Paris

- Patrick Laviaille a développé à l'AFPA, en partenariat avec l'AGEFOS-PME et d'autres centres dans toute l'Europe, un "projet de référence européen" de formation stratégique des managers de PME-PMI : **Galileo**. Thèmes : accompagnement à la prise de fonction "cadre", encadrement (rôle et missions, donner du sens), être cadre au quotidien (animer une équipe, conduire une réunion, diriger un entretien, gérer son temps...).

Patrick Laviaille, 101350.1746@compuserve.com

- Jean-Claude Ducatte et Michel Paysant participeront fin septembre au **Forum des Entrepreneurs**, organisé par "Génération Entrepreneurs".
- Futuribles International organise une Table Ronde sur "**La prospective stratégique d'entreprise**", avec Michel Godet et Jacques Lesourne, professeurs au CNAM et Christian Stoffaës, directeur à la Direction Générale d'EDF, le mercredi 18 juin, de 17h30 à 19h30, dans leurs locaux au 55, rue de Varennes, Paris 7ème. Frais de participation : 300 F.

Futuribles, 55 rue de Varennes, 75341 Paris Cedex 07 Tél : 01 42 22 63 10

- Le Cun du Larzac, c'est le centre auquel appartient notre adhérente Isabelle Denoix : « **Vivre ensemble et construire du sens** ». Le Cun ("coïn" en occitan) organise des stages de jeunes, de rencontres interculturelles, des formations de formateurs-trices. Il dispose aussi de salles où vous pouvez organiser vos rencontres, et d'une bibliothèque de 4 000 livres.

Le Cun du Larzac, route de St-Martin, 12100 Millau Tél : 05 65 60 62 33

Les amis de Charles Handy

Prochaine réunion :

le **mercredi 25 juin**, cf page 17

Invitez vos amis à ces réunions, c'est l'occasion de débattre avec eux des sujets qui vous tiennent à coeur.