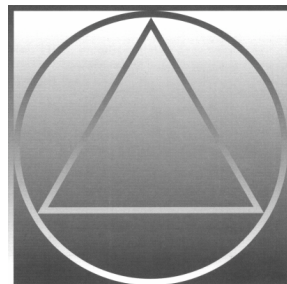


**MICHEL SALOFF-COSTE**

**ANTICIPER CREER INNOVER  
INTRODUCTION A UNE NOUVELLE GOUVERNANCE POUR UN  
DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LA SOCIETE DE L'INFORMATION  
LE MANAGEMENT DU TROISIEME MILLENAIRE  
LES STRATEGIES DU FUTUR  
CULTURE MANAGEMENT SYSTEMES STRUCTURES**



**Créer du sens  
Inventer le futur  
Trouver de nouvelles solutions**

**MSC ET ASSOCIES  
66 AVENUE DES CHAMPS ELYSEES 75008 PARIS FRANCE**

**TEL : + 33 6 61 91 97 01**

**<http://www.msctassocies.com>**

## INTRODUCTION

Nous sommes dans une période profonde de mutation, mais paradoxalement, au même moment, nous avons semble-t-il oublié toute capacité à comprendre en profondeur les situations que nous traversons. Face à ces modifications rapides nous avons trop tendance à nous focaliser sur le court terme et nous enfoncer ainsi dans les sables mouvants des modes.

Parmi les nombreuses pistes de réflexion qui s'ouvrent à tous ceux qui cherchent à prendre du recul par rapport à la surface des phénomènes, de plus en plus tumultueuses, deux grilles de lecture se croisent. Il y a celle, plus profonde et globale, de l'évolution des sociétés et des activités humaines. Il y a aussi celle, d'apparence plus concrète dans un monde devenu essentiellement marchand, de l'évolution des entreprises.

Au moment où tant d'entreprises s'effondrent, alors que d'autres connaissent des performances telles que nous n'en avons jamais connues durant toute l'Ère Industrielle, ne faudrait-il pas inverser nos vieux réflexes plusieurs fois centenaires? Cela permettrait peut être de mieux appréhender les possibilités immenses offertes par l'ère nouvelle, post-industrielle, informationnelle, celle de l'ère de la création-communication<sup>1</sup>, dans laquelle le rôle de l'individu redevient central. Ce sont de nouvelles pistes culturelles, managériales, systémiques qu'il va falloir explorer, tout en gardant toujours présent à l'esprit que les trois périodes qui nous ont précédé (Chasse-Cueillette, Agriculture-Elevage, Industrie-Commerce) continuent à imprégner nos cultures et nos types d'organisation.

C'est par rapport à cet éclairage nouveau, celui de la fin d'une époque, qu'il convient de replacer l'exemple de l'entreprise. Aucune entreprise ne peut plus se targuer de s'inscrire dans un avenir pleinement maîtrisable, encore moins prévisible. Cependant, l'avenir, aussi imprévisible soit-il, sera en partie le résultat de ce que les hommes, individuellement, ou organisés en équipes de divers types, imagineront et voudront créer.

### **L'Ere de l'Incertain**

Nul ne pourra plus prétendre "gagner dans l'incertain"<sup>2</sup> sans se rendre d'abord compte qu'il s'agit essentiellement de gérer une complexité de plus en plus grande, en allant ainsi au delà de l'approche que nous ont laissée trois siècles de cartésianisme. Gérer la complexité, c'est aussi savoir qu'il n'y a plus une seule réalité, mais un tissu complexe à la fois virtuel et réel que l'on ne peut appréhender efficacement qu'avec une vision qui se doit d'être globale. Lorsque l'on parle d'entreprises apprenantes, on comprend en effet, en filigrane, qu'il s'agit au moins autant d'avoir des entreprises "désapprenantes", au sens où il faudra désapprendre les vieux réflexes pour se mettre réellement au service des hommes et de leurs compétences. Laisser l'imagination des hommes prendre le pouvoir, voilà le défi qui nous est proposé: c'est à eux, à nous, de rester maîtres de ce que permettent les technologies modernes.

### **Une nouvelle vision s'impose**

C'est par rapport aux nouvelles perspectives offertes par ce passage dans l'ère informationnelle, où l'individu informé, créatif et communicant peut enfin donner libre cours à son génie propre que de nouvelles visions mobilisatrices vont s'avérer essentielles. Ce sont ces nouvelles visions qui donneront tout leur sens et toute leur portée aux projets individuels et collectifs, dans le cadre des entreprises des organisations et de la société prise globalement.

---

<sup>1</sup> [Michel Saloff Coste, Le Management du troisième millénaire, Edition Guy Trédaniel, 1990, 1999, 2005.](#)

<sup>2</sup> [Bruno Lemaire, Gagner dans l'incertain, Editions de l'organisation, 1996.](#)

## **De nouvelles règles du jeu**

Un certain nombre d'entreprises, trop peu nombreuses encore, celles du "quatrième type<sup>3</sup>", ont compris que les règles du jeu ont changé, règles qui concernent directement l'individu et son rapport avec ses semblables dans ses activités de "producteur", règles que nous regrouperons en quatre catégories, culture, management, systèmes, structures. Ces nouvelles règles du jeu amènent un nouveau type de civilisation radicalement différente de celles que nous avons connues jusqu'alors.

Au moment du décollage industriel les pionniers cette nouvelle ère ont connu des opportunités extraordinaires. Nous avons aujourd'hui, de même, des opportunités de développement exceptionnelles si nous savons anticiper<sup>4</sup>, tout en sachant que l'avenir concret, réel, ne correspond jamais à une simple extrapolation du passé. Ce qui est important à percevoir, ce sont les tendances lourdes, le canevas général de l'ère nouvelle en train d'émerger, l'ère post-industrielle. Ce sont les caractéristiques générales, les invariants de cette ère qu'il convient de mettre en relief, en les différenciant des caractéristiques des ères qui l'ont précédée.

### **De la métastratégie au management opérationnel**

Dans cet article, trois thèmes seront principalement abordés, allant de la métastratégie à la pratique, en passant par le diagnostic stratégique :

- 1 Les caractéristiques profondes de la mutation que nous sommes en train de vivre,
- 2 Le "voyage " d'adaptation nécessaire à toute entreprise cherchant à s'adapter,
- 3 Les processus de changement à mettre en oeuvre pour moderniser l'entreprise.

## **I - LES CARACTÉRISTIQUES PROFONDES DE LA MUTATION ACTUELLE**

La crise que nous traversons n'est pas conjoncturelle mais structurelle. Dans ce contexte les projections par extrapolation de tendances sont de peu d'utilité, car elles ne font que prolonger les courants du moment, alors que ce sont les ruptures qu'il conviendrait d'étudier.

Pourtant, plus que jamais, l'individu, l'équipe, l'entreprise, la société en général ont besoin de points de repère, d'ancres flottantes dans un océan, souvent démonté, d'incertitudes.

Dans les périodes où l'action tend à perdre son cadre de référence, et à devenir insignifiante, une réflexion socio-historique peut permettre de resituer et de mettre en perspective la mutation en cours, et redonner ainsi un sens effectif à l'action.

Au delà du niveau des apparences, formel, c'est en effet au niveau du sens qu'il faudra apprécier le plein apport de la grille que nous allons proposer pour décrypter l'évolution des activités humaines. Ce "macroscope" a pour objectif d'éclairer notre position actuelle dans l'évolution, ainsi que les ruptures fondamentales auxquelles nous pouvons nous attendre, en donnant quelques pistes de réponses aux trois questions suivantes:

- Comment sommes-nous arrivés à la situation actuelle?
- Quelles sont les caractéristiques de notre époque?
- Quelles sont les tendances à venir?

---

3 [Bruno Lemaire, Entrepreneurs et entreprises du quatrième types, Editions de l'organisation, 1999.](#)

4 [Carine Dartiguepeyrou et Michel Saloff Coste, Les horizons du futur , Edition Guy Trédaniel, 2002](#)

## **Ruptures et cultures**

L'humanité a connu quelques grandes ruptures dans son évolution. Sommes-nous en train d'en vivre une autre, ou assistons-nous seulement au plein développement de tendances existant depuis longtemps ?

Il est difficile de répondre à ces questions, du fait que nous voyons tout de notre propre culture. Les cultures ont une grande habileté à s'ignorer mutuellement, à se dévaloriser. Parce qu'elles sont des grilles de déchiffrement du monde, elles sont à l'origine de notre rapport à la réalité. La question de savoir quelles sont les grandes étapes qu'a traversé l'humanité en pose une autre. A partir de quelle culture nous situons-nous? Ce qui, pour certaines cultures, est une fin, est pour d'autres un commencement.

### **La notion d'activité dominante**

Une manière d'aborder la question des grandes étapes de l'évolution humaine consiste à construire ce découpage sur les modifications enregistrées dans l'activité dominante. Par "activité dominante" nous entendons l'activité qui occupe la plus grande part de l'humanité à un moment donné.

Pendant près de trois millions d'années, les activités dominantes de l'homme ont été la chasse et la cueillette. Agriculture et élevage s'imposent ensuite pendant trente mille ans et font place, il y a trois cents ans, à l'industrie et au commerce.

Enfin, aujourd'hui, se répandent la création et la communication, domaines dans lesquels travaillent un peu plus de 50% de la population active des pays les plus avancés. Aux Etats-Unis, les activités proprement dites de "production" ne représentent plus déjà que le 1/6 de l'emploi.

Dans la mesure où une activité engage la plus grande part des forces de l'homme à un moment donné, elle devient le fondement des valeurs qui animent la société. Les valeurs d'un chasseur-cueilleur, qui doit se déplacer rapidement à la poursuite des saisons et des animaux, sont ainsi différentes des valeurs d'un éleveur-cultivateur qui doit protéger son territoire et y rester attaché à chaque instant.

Chaque fois que l'humanité a changé d'activité dominante, ses outils, sa manière de penser, sa manière de percevoir, de s'organiser, d'échanger, de communiquer, se sont trouvés transformés.

Réfléchir sur l'histoire nous aide à construire un outil concret qui puisse nous éclairer le présent. Cet outil, c'est une grille qui offre une vue synoptique, claire, de l'évolution de l'histoire et du changement actuel.

### **Les domaines caractéristiques de chaque époque**

Afin d'analyser les caractéristiques de chaque étape et l'évolution de la culture et des valeurs correspondantes, nous avons défini sept domaines caractéristiques:

Outil : évolution des outils, en tant qu'extériorisations et prolongations de nos fonctions organiques.

Pouvoir : évolution du facteur déterminant le pouvoir matériel et social.

Echange : évolution dans les moyens utilisés pour échanger des biens.

Réflexion : évolution dans la manière de réfléchir et de comprendre la réalité.

Communication : évolution dans la manière de communiquer.

Organisation : évolution dans la manière de s'organiser au sein de la société.

Histoire : évolution dans la manière d'appréhender le temps et l'histoire.

En croisant les "activités dominantes" et les "domaines caractéristiques", nous obtenons une grille formée de 28 mailles élémentaires. Elle est constituée de sept colonnes verticales, correspondant aux "domaines caractéristiques" et de quatre colonnes horizontales, correspondant aux "activités dominantes".

## La grille de l'évolution<sup>5</sup>

ACTIVITÉ	OUTILS	POUVOIR	ÉCHANGE	RÉFLEXION	COMMUNICATION	ORGANISATION	HISTOIRE
CHASSE CUEILLETTE  3 000 000 d'années	Ongles  Dents	Osmose avec la nature	Troc	Intuitive  Animiste	Orale  Bouche à Oreille	Mythe  Tribu	Préhistoire  Temps circulaire
AGRICULTURE- ÉLEVAGE  300 000 ans	Bras  Jambes	Possession de territoire	Monnaie métallique	Analogique  Monothéiste	Écrite  Manuscrite	Monarchie  Royaume	Histoire sacrée  Temps linéaire
INDUSTRIE COMMERCE  300 ans	Sens  Viscères	Disponibilité de capitaux	Monnaie papier	Scientifique  Réductionniste	Audiovisuelle  Mass-Media	Démocratie  État	Histoire profane  Temps homogène
CRÉATION COMMUNICATION  ?	Cerveau  Nerfs	Emergence d'altérité	Troc informatique	Systémique  Complex	Interactive  Informatique	Sensibilité  Réseaux	Post-Histoire  Temps fragmenté

© Michel Saloff-Coste

Le concept de "territoire", déjà mis à mal au cours des trois siècles de l'ère industrie-commerce, va s'atténuer au cours de l'âge de la création et de la communication, qui amène de façon évidente la déterritorialisation. C'est ainsi que les systèmes de communication interactifs permettront aux individus d'échanger, de communiquer, de travailler en temps réel avec n'importe quel point de la planète. Voilà bien l'enjeu fonctionnel et culturel des autoroutes de l'information, qui va bien au delà du problème des infrastructures qui n'est que le niveau formel, et apparent, des choses. C'est autour de valeurs et d'activités communes que les hommes vont se regrouper et communiquer entre eux par l'intermédiaires de réseaux ad hoc. Le succès d'Internet et de tout ce qui tourne autour du "commerce électronique" en est une illustration éclatante.

Par ailleurs, nolens volens, l'émergence de l'ère de la création-communication va avoir un effet d'entraînement sur toutes les cultures et les valeurs précédentes.

La vague industrielle-commerciale a transformé dans le sens de l'industrie et du commerce l'agriculture et l'élevage. De même, la nouvelle vague de création et de communication est en train de radicalement changer l'industrie et le commerce eux-mêmes.

L'industrie, en se robotisant, se libère - et libère - de la main d'œuvre humaine et acquiert une souplesse qui amène une croissance constante des postes de création et de communication. L'usine n'était qu'un organe massivement transformateur - cf le Charlie Chaplin des "Temps Modernes" - théorisé par Taylor, Fayol et les experts du Management Scientifique. Sous l'influence des entreprises japonaises - le toyotisme - elle tend à devenir un système nerveux qui pilote une production de plus en plus diversifiée et subtile donnant lieu à ce qui est parfois qualifié de "sur-mesure industriel". Vis à vis de cette "production", le client, de passif devient de plus en plus "partenaire".

<sup>5</sup> [Michel Saloff-Coste, "Le Management du troisième millénaire", op. cit.](#)

## **De la duplication de masse à la production sur-mesure**

À mesure que la production matérielle est prise en charge par des robots sophistiqués et souples, l'activité dominante de l'homme s'oriente vers des domaines qui lui sont spécifiques, c'est à dire la création et la communication. La création et la communication de produits à la valeur essentiellement immatérielle est appelée désormais à devenir la grande occupation humaine.

Si la duplication a caractérisé l'âge industriel et commercial, et si ce phénomène de duplication reste aujourd'hui encore important, il n'est plus la caractéristique majeure de notre temps. Le phénomène de consommation de masse est désormais contrebalancé par le développement de l'interactivité, et par l'émergence d'une nouvelle race de consommateurs, de plus en plus "zappeurs", qui veulent être reconnus dans leur spécificité et leur singularité. Cette interactivité permet déjà à certains consommateurs de dessiner un objet sur mesure et de le commander directement à une usine qui, grâce à la souplesse de ses robots, pourra fournir sans surcoût excessif cet objet pourtant unique. Un élément clef de l'évolution du marketing est la micro-segmentation ("one to one marketing") qui tend à traiter chaque client de manière spécifique et à en faire un partenaire à part entière.

De même, dans le domaine de la communication, l'interactivité permet une liberté d'expression des individus de plus en plus grande. Ils ne sont plus des récepteurs passifs d'un message. Ils peuvent à chaque instant intervenir, se constituant eux-mêmes comme émetteurs d'un message. Le "sur-mesure" de l'ère création-communication, c'est aussi cela: s'efforcer de créer des espaces facilitant la communication interactive. Sur ce point encore, le succès exponentiel d'Internet en est un bon exemple, et c'est en ce domaine que figurent les véritables enjeux des "Autoroutes de l'Information".

Les mass-medias "arrosant" ("broadcast") à partir d'un point une multitude de consommateurs passifs vont laisser la place à une multitude de réseaux où les "consommacteurs" ou "prosumers" ("producers-consumers") seront connectés entre eux d'une manière non hiérarchique, pouvant chacun choisir d'être émetteur ou récepteur, producteur ou consommateur.

L'âge industriel et commercial a été, à travers la duplication de masse des objets, des messages, de la musique, une époque d'uniformisation sans précédent. Cette uniformisation est à mettre en correspondance avec l'idée d'universalisme et d'une réalité mécanique dans un espace-temps linéaire et homogène, et a culminé en occident au cours des Trente Glorieuses. Aujourd'hui, au contraire, les tendances s'inversent.

Cela est difficile à accepter et à comprendre, car l'ensemble du système éducatif dont nous sommes issus date de l'âge Industrie-Commerce. Notre formation ne nous transmet pas les outils conceptuels adaptés à la compréhension de l'âge de la Création-Communication dans lequel nous basculons.

Ce qui s'affirme aujourd'hui c'est la découverte d'un univers qui n'est pas homogène et uniforme, mais constitué d'une multitude de ruptures et de micro-réalités incomparables. La réalité sociale aujourd'hui est éclatée: chaque individu, à la recherche de ses propres racines, tend à se désolidariser des groupes préétablis tout en recherchant sa propre identité à travers des alliances souvent éphémères.

La science physique, qui a été la plus solide fondatrice du concept d'un espace-temps homogène et linéaire, remet en cause elle-même ces prémices. La physique moderne nous fait pénétrer dans un univers fractal où chaque événement s'inscrit dans un espace et un temps qui lui sont propres. Cependant, ces micro-réalités indépendantes, et situées en quelque sorte chacune sur un plan différent, interagissent toutes les unes avec les autres.

## **II DIAGNOSTIC D'UNE ENTREPRISE À PARTIR DE LA GRILLE DE L'ÉVOLUTION**

Notre objectif ici est double : donner les clefs permettant de faire un diagnostic d'une entreprise à partir des concepts développés dans la "Grille de l'Évolution", et livrer quelques pistes d'accompagnement aux entreprises "mutantes", celles qui ne se contenteront pas de subir l'histoire, mais qui seront elles-mêmes de véritables laboratoires du futur.

### **Une approche holistique de l'évolution du monde**

Nous partons du principe que chacun des "âges", chacune des "ères", traversé par l'humanité constitue un "tout" structurel, un système de cohérence et fait référence à un "système de croyance". C'est par rapport à chacun de ces "systèmes" respectifs que l'on va pouvoir diagnostiquer le positionnement de chaque individu et entité:

Les quatre niveaux de civilisation ont été plus ou moins bien assimilés, selon les pays, les entreprises ou les individus. Certains sont restés à une étape, d'autres en intègrent deux, trois ou quatre. En synthétisant les concepts clefs qui président à chaque strate de développement, on peut retrouver dans un individu, une entreprise ou un pays, les caractéristiques liées aux quatre phases du développement des civilisations.

Ce diagnostic permet de repérer les "blocages" dans telle ou telle strate qui empêchent un individu, une entreprise, une entité quelconque d'accéder à l'âge de la "Création-Communication".

A chaque fois, de nouvelles "fonctionnalités", ou fonctions, sont venues s'ajouter aux précédentes, et chacune des étapes du développement correspond plus particulièrement à certains types d'activités.

De manière générale, on peut observer une capacité croissante à l'abstraction, c'est-à-dire à la création de concepts de plus en plus éloignés des simples perceptions sensibles: la vue, l'ouïe, l'odorat, le goût.

L'âge de la Chasse-Cueillette est l'époque du rapport fusionnel avec la nature. L'âge de l'Agriculture-Élevage est l'époque de la désignation hiérarchique de chaque objet. L'âge de l'Industrie-Commerce est l'époque de la théorisation uniformisante de la réalité. L'âge de la Création-Communication est l'époque de la découverte de l'altérité radicale des devenirs. C'est cette altérité, et la conscience de sa différence, qui constitue sans doute un des facteurs les plus déstabilisants de notre société. Comment vivre et développer des relations avec d'autres, en les acceptant différents, voire uniques. C'est bien sûr aussi un des problèmes majeurs des entreprises "horizontales", sans hiérarchie : faire travailler de façon harmonieuse des personnes "uniques".

L'évolution du positionnement de l'homme et de ses repères:

La première étape est essentiellement perceptive avec d'ailleurs un développement des sens que nous avons souvent perdu ultérieurement. Cet hyper-développement sensoriel crée un rapport fusionnel au monde et aux autres.

La deuxième étape est celle de la désignation de chaque objet avec l'invention de l'écriture qui permet de coder, et de donner un nom. L'univers, les astres, les minéraux, les végétaux, les animaux, les hommes sont alors distingués et hiérarchisés dans de vastes systèmes analogiques, qui légitiment l'ordre spécifique des grands empires du type "Agriculture-Elevage".

L'astrologie, l'acupuncture, l'alchimie, les religions se développent ainsi pendant cette période sur les principes de hiérarchisation analogique. Cette hiérarchisation analogique suscite la croyance en

un principe de transcendance qui explique cette organisation: d'où le passage de l'animisme au monothéisme par l'intermède du panthéisme.

La troisième étape est celle des théories. L'homme quitte l'univers magique de l'analogie pour inventer "des théories rendant compte des phénomènes".

Il ne s'agit pas simplement de nommer et de mettre en ordre, mais plutôt de trouver au delà de cet ordre apparent les "lois" qui président à l'ordonnement.

On part en quête de ces "lois" à travers le développement des "sciences exactes", qui s'instituent en rupture des connaissances analogiques de l'ère Agriculture-Elevage. La civilisation de l'Industrie-Commerce se construit à partir d'une position critique de toute forme de hiérarchisation "a priori".

La réalité cesse d'être perçue comme produit par une transcendance, mais devient au contraire l'émanation d'une immanence: "le hasard et la nécessité". Le Roi qui trouvait sa légitimité en Dieu est remplacé par le Président élu par l'ensemble des citoyens. Le droit de la hiérarchie fait place à la revendication du droit à l'égalité.

La quatrième étape est l'âge de la méta-théorie. L'homme se penche sur ses capacités cognitives et essaie de comprendre le processus de connaissance en tant que telle. Dans cette démarche, il découvre le principe d'altérité.

Au-delà de l'homogénéisation: du "toutes choses étant égales" des "sciences exactes", la pensée post-moderne découvre le caractère indissociable de l'observé et de l'observateur (intérieurité-extériorité, orientation "optimisante", égocentrique, ou orientation "client", extravertie). Toute "réalité" est vécue comme contingente, la "réalité de la réalité" devient relative à un code intersubjectif et renvoie l'a priori des observateurs.

Ainsi le monde se fractalise avec le principe de base de la sémantique "la carte n'est pas le territoire"; mais nous n'avons que des cartes comme territoire. C'est à travers notre propre système de représentation, que l'on sait contingent - et qui dépend à la fois de notre système de valeurs, notre paradigme, et du contexte - que nous allons prendre des décisions qui donneront un sens à notre action. L'équipe efficace sera celle qui, dans un territoire inconnu, saura accéder plus vite que d'autres à la "bonne" carte, bonne étant, là encore, relative et contingente. La carte "Gault et Millau" n'est pas nécessairement appropriée à la découverte des merveilles de l'art roman de la Catalogne française. Onde, corpuscule, énergie, information, la réalité est représentée dans différentes formes de "cartographies", de "modèles" qui tirent leur légitimité de leur opérationnalité relative, et non plus d'une quelconque prétention à la "vérité".

Bachelard analyse cette rupture épistémologique en faisant remarquer que la science passe alors du "pourquoi?" où l'expérience précède la théorie au "pourquoi pas?" ou la théorie précède l'expérience. Au niveau des entreprises, en dehors de renoncer - parfois - au totalitarisme de l'Organisation Scientifique du Travail, on va aussi se poser la question, éminemment stratégique, du "quoi", avant de chercher à savoir, question plus opérationnelle, "comment" on peut faire ce "quoi". Cette remise en cause va d'ailleurs justifier, ou se concrétiser, par un certain nombre d'approches ou de "modes" nouvelles, dont celle du "reengineering".

L'âge de la Création-Communication voit fleurir une multitude de modèles, de modèles de modèles, de méta-modèles. Cette nouvelle ère a une vision qui n'est ni immanente, ni transcendante. La réalité y est perçue comme un processus de création d'altérité, c'est à dire porteur d'autre chose que le connu. Le droit à l'égalité fait place à la revendication au droit à la différence, ce qui se concrétise, dans les entreprises les plus avancées, par le droit à l'erreur, donc à l'expérimentation ou au "prototypage".



## Les quatre principes relationnels

A partir de l'ensemble de ces considérations, on voit plus clairement apparaître les quatre principes qui orientent chacune des ères.

Chasse-Cueillette	=	Fusion - Osmose
Agriculture-Elevage	=	Hiérarchique - Pyramide
Industrie-Commerce	=	Égalité - Compétition
Création-Communication	=	Altérité - Unité = Complexité

L'homme sort de sa fusion avec la nature, par un processus de hiérarchisation tout à la fois mental et social. Il révolutionne ensuite cette hiérarchie par le droit à l'égalité. Enfin l'égalité est elle-même dépassée par le droit à une liberté radicale: le droit à l'altérité, le droit à la différence. A partir de cette synthèse de l'idée-clef qui préside à chacune des strates de civilisation, on peut faire une analyse précise d'un individu, d'une entreprise, d'une société, d'un système, d'une structure, d'une culture, d'un type de management. Pour en saisir la représentation sous-jacente, et à quelle strate de civilisation il est fait implicitement référence, il suffit de se demander: est-ce que "cela" participe à renforcer la "fusion", la "hiérarchie", "l'égalité", "l'altérité"? Ainsi, les façons dont une entreprise, ou une association, ou un "système" va recruter un de ses collaborateurs, l'accueillir, le "récompenser", le former ou le promouvoir, la démarche, l'entretien, le style de management, la politique de formation, etc., vont dépendre grandement des valeurs et du système de représentation sous-jacents.

De façon très générale, on pourra évaluer qu'un Système, une Structure, un Management, une Culture, est du type "Chasse-Cueillette", "Agriculture-Elevage", "Industrie-Commerce" ou "Création-Communication", dans la mesure où ils valorisent ou dévalorisent les processus de fusion, de hiérarchisation, d'égalisation ou d'altérité.

Un management, une structure, un système, une culture, seront "Chasse-Cueillette", chaque fois que les parties sont indistinguables du tout. Les choses concourront à ne laisser aucune initiative ou liberté, aucune réflexion mais amèneront la nécessité d'une fusion totale avec les intérêts du groupe. Ils seront "Agriculture-Elevage" chaque fois qu'ils feront référence à une hiérarchisation méthodique de toute chose et s'organiseront sous forme d'arbrification pyramidale. En ce sens, les entreprises tayloriennes, même si elles ont connu leur plein essor dans l'ère industrie-commerce, ont encore une organisation "archaïque", ce qui peut expliquer le déclin ou même la mort de nombre d'entreprises géantes.

Ils seront "Industrie-Commerce" chaque fois qu'ils chercheront à égaliser et à valoriser ce qui s'adapte le plus rapidement aux évolutions extérieures, principe de sélection naturelle. Les entreprises "toyotiennes" sont assez représentatives de ce type d'organisation relativement égalitaire, d'où leur succès en cette fin d'ère industrielle.

Ils seront "Création-Communication" chaque fois qu'ils valoriseront les positions en rupture des modes établis, et anticiperont en développant de nouvelles "visions du monde". Reebok, mais aussi Federal Express, Body Shop, Camaïeu, Benetton, Motorola sont représentatifs de ce côté plus visionnaire et créatif, souvent associé aux entreprises dites "neuronales", ou auto-apprenantes.

## Culture, Management, Systèmes et Structures

### Culture:

Une culture type "Chasse-Cueillette" sera très centrée sur elle-même et ignorante des autres. C'est une culture fortement compulsive, de type clanique, qui se maintient par reproduction de rituels et de coutumes ancestrales.

Une culture de type "Agriculture-Elevage" est une culture de très grand respect de l'ordre établi par le Chef, l'écriture y tient une place capitale, tout se fait à travers des circulaires. Comment ne pas penser à nombre d'administrations ou d'organisations dites "bureaucratiques", très orientées maintien de l'organisation interne, quasiment sans contact avec l'extérieur.

Une culture de type "Industrie-Commerce" est une culture de type mercenaire où chacun négocie son dû et fait ce qu'il a à faire en tant que spécialiste et rien de plus.

Une culture de type "Création-Communication" est une culture basée sur l'interaction en synergie. Dans ce sens, elle peut paraître très chaotique, et elle est d'ailleurs toujours proche du chaos. Elle ne peut trouver son équilibre que dynamiquement. Si elle s'arrête, elle est perdue. Ce qui est valorisé, c'est que chacun puisse définir son projet personnel en harmonie avec le développement de l'entreprise. C'est une culture du respect de l'autre dans sa différence, sa volonté d'autonomie et de création, à la fois tournée vers le développement de la créativité intérieure et l'adaptation aux évolutions extérieures. C'est une approche où les compétences de chacun sont mises en commun, mais contrairement à la culture précédente, au service d'une vision et de valeurs communes.

### Management

Un management qui repose avant tout sur l'instinct, l'enthousiasme, la fascination, est typiquement "Chasse-Cueillette".

Un management qui repose sur l'organisation hiérarchique, l'ordre, le contrôle, est de type "Agriculture-Elevage". Les entreprises américaines géantes du milieu du siècle étaient pour la plupart managées ainsi, ce qui montre le décalage qu'il peut y avoir entre le type de management et l'évolution générale de la société. Ce problème est plus crucial encore dans de nombreuses administrations ou services publics, où le hiatus entre leur fonctionnement interne et les aspirations de leurs "clients-usagers" est de plus en plus évident<sup>6</sup>.

Un management qui repose sur la compétition, la négociation, l'intéressement aux résultats, sera plutôt "Industrie-Commerce". De nombreuses entreprises japonaises répondent à ces caractéristiques managériales, et s'avèrent ainsi davantage en adéquation avec la demande du marché de l'ère industrielle.

Un management qui repose sur l'écoute, la valorisation des caractéristiques personnelles, l'épanouissement collectif ou individuel, le jeu, l'humour, la distraction, mais aussi l'utilisation maîtrisée des trois modes précédents, au service de processus créatif, est un management du type "Création-Communication". Ces entreprises "du quatrième type", celles de l'ère de la création-communication, ne sont pas encore légion. Elles correspondent bien rarement, faut-il s'en étonner, à de très grandes entreprises.

---

<sup>6</sup> Le problème posé par un certain "archaïsme" du fonctionnement interne, et le besoin de renouveau, sont reconnus par les administrations elles-mêmes. C'est ainsi que la C.N.A.F. (Caisse Nationale des Allocations Familiales) a pu écrire récemment, dans un appel à proposition de recherches, ("Performances et efficacité sociale d'un service public: le cas des Allocations Familiales", mai 1994): *"Deux facteurs contribuent fortement à cette mutation [de l'activité de travail de nos agents]: la multiplication des relations et interactions avec les allocataires, dont les attentes et exigences se diversifient, et le développement accéléré de technologies et systèmes d'information... Comment les acteurs, sur toute la ligne hiérarchique, reçoivent-ils ces nouveaux outils qui demandent ... plus d'autonomie, de partage d'information, d'initiative?... Porteurs de cultures professionnelles et bureaucratiques fortes, les acteurs ont-ils été bien préparés ... au développement des relations directes avec les allocataires?... Les organisations de travail ... ont-elles pu être dégagées de leurs principes tayloriens?"*.

**Systemes:**

Un système de recrutement sera "Chasse-Cueillette", s'il repose sur la sélection du candidat le plus facilement subjugable.

Il sera "Agriculture-Elevage", s'il est basé sur des critères d'ethnie, de naissance ou de diplôme ou de parenté indépendamment des valeurs actuelles de la personne.

Il sera "Industrie-Commerce", s'il est basé sur la capacité actuelle de l'individu à être spécialiste, ou sur sa capacité à générer de l'argent.

Il sera "Création-Communication", s'il est basé sur le degré de développement de la personnalité du candidat, sa capacité à répondre de manière créative, autonome et critique. C'est ainsi que chez Reebok, si on recherche à la fois Compétences, Aptitudes et Motivation parmi les postulants, ce sont les deux dernières caractéristiques qui sont très explicitement privilégiées par la direction générale et la D.R.H.

**Structures:**

Une structure type "Chasse-Cueillette" est une bande informelle.

Une structure type "Agriculture-Elevage" ressemble aux vastes pyramides, administratives, mécaniques et immobilières. Une analogie sportive pourrait être trouvée dans une équipe de football-américain.

Une structure de type "Industrie-Commerce" est plus proche d'une pyramide inversée où le client est roi. C'est une structure très réactive à l'évolution des marchés, mais peu créative.

Une structure type "Création-Communication" pousse vers l'altérité et la création de concepts nouveaux. Elle fonctionne sous forme de réseaux plats où chacun échange de manière dynamique, en devenant tour à tour, suivant l'inspiration de son génie, auteur et acteur, enseignant et enseigné, c'est à dire co-créateur. Dans le domaine musical, ce peut être une équipe de jazz, où chacun peut affirmer son altérité, en improvisant, tout en restant en union avec ses collègues.

L'EVOLUTION DES ENTREPRISES				
TYPE D'ENTREPRISE	CULTURE	MANAGEMENT	SYSTEMES	STRUCTURES
CHASSE CUEILLETTE	Fusion instinctive	Souder Fasciner	Récuratif Fermé	Bande informelle
AGRICULTURE ÉLEVAGE	Caste analogique	Hiérarchiser Imposer	Formel Mécaniste	Pyramide organisée
INDUSTRIE COMMERCE	Égalité logique	Adapter Négociier	Déductif Réactif	Pyramide inversée
CRÉATION COMMUNICATION	Complexité créative	Générer Animer	Inspiré Proactif	Cellules interactives

© Michel Saloff-Coste

SYSTÈME STRATE	<b>MISSION DE LA FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>
CHASSE CUEILLETTE	<b>FAIRE ÉMERGER UNE ÉLITE</b> Finalité : faire accéder à la tête les meilleurs représentants du groupe. Carrière : reconnaissance par le corps social et par les pairs. Fonction : elle n'existe pas en tant que telle. Mobilité : peu de recrutement externe, on fait carrière et le départ est traumatisant.
AGRICULTURE ÉLEVAGE	<b>ADMINISTRER L'AVANCEMENT</b> Finalité : maintenir à l'identique une structure hiérarchique. Carrière : monter en grade, statut. Fonction : structurée et centrée sur l'application des procédures. Mobilité : faible entre fonctions, peu de recrutement externe, turn over très faible.
INDUSTRIE COMMERCE	<b>"THE RIGHT MAN AT THE RIGHT PLACE"</b> Finalité : placer chacun où il apporte la plus grande valeur ajoutée. Carrière : progresser en professionnalisme et en rémunération. Fonction : structurée, centralisée et dotée d'un fort pouvoir. Mobilité : recrutement externe important, turn over élevé admis.
CRÉATION COMMUNICATION	<b>CHACUN EST PORTEUR D'UN PROJET PROFESSIONNEL</b> Finalité : développer le potentiel personnel de chacun. Carrière : se réaliser professionnellement, étendre ses compétences. Fonction : décentralisée dans les unités opérationnelles ; rôle d'information, de conseil, de soutien. Mobilité : mobilité interne forte (notamment interfonctions), recrutement externe en fonction du projet professionnel.

© Michel Saloff-Coste

CULTURE STRATE	<b>ATTITUDES VIS À VIS DU CLIENT<sup>7</sup></b>
CHASSE CUEILLETTE	<b>LE CLIENT "OBJET"</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le produit est considéré comme "excellent" à priori et doit satisfaire le client.</li> <li>• Pas d'écoute du marché, ni d'analyse de la demande.</li> <li>• Le client est un adepte, un initié, un "membre du club".</li> </ul>
AGRICULTURE ÉLEVAGE	<b>LE CLIENT "USAGER"</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le produit et les services qui l'accompagnent sont standards et non remis en cause.</li> <li>• Les besoins des clients connus par sondage sont peu intégrés dans l'offre de l'entreprise.</li> <li>• Les procédures d'interface avec le client sont bureaucratiques.</li> </ul>
INDUSTRIE COMMERCE	<b>LE CLIENT "ROI"</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le produit et les services qui l'accompagnent sont adaptés aux besoins des clients.</li> <li>• Les besoins du client sont connus par des études marketing sophistiquées et segmentées.</li> <li>• Les procédures d'interface sont diversifiées et souples.</li> </ul>
CRÉATION COMMUNICATION	<b>LE CLIENT "PARTENAIRE"</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mise à jour du besoin est effectuée directement avec le client.</li> <li>• Les remarques et les critiques du client sont immédiatement prises en compte et intégrées à tous les niveaux.</li> <li>• L'idée de service poussé à l'extrême fait passer le business au second plan.</li> </ul>

© Michel Saloff-Coste

<sup>7</sup> On retrouve ici la classification en quatre types de "segments de clients" sur laquelle le "reengineering" en cours chez IBM repose pour une bonne part (cf B. Lemaire, C. Nivoix, "Gagner dans l'incertain", op. cit.)

### **Lois d'antériorité et organisation d'avant garde:**

Il semble très difficile, sinon impossible, de sauter une étape. Il faut être initié à la hiérarchisation pour être capable d'apprécier l'égalité, et il faut avoir vécu les valeurs d'égalité de l'Industrie-Commerce pour apprécier la notion d'altérité de l'ère Création-Communication.

Au cours de l'évolution, les individus, les entreprises ou les états les plus performants sont ceux qui anticipent, autant que cela se peut, sur l'étape suivante.

L'âge de la Création-Communication a la double caractéristique d'utiliser, de manière maîtrisée, consciente et distancée, les modalités précédentes, mais aussi de rendre complètement inefficace et obsolète l'utilisation "des modes de fonctionnements anciens".

Le rôle donné à l'individu - le retour de l'individu, et non de l'individualisme - apparaît ainsi comme essentiel, d'où l'importance donnée au développement de la personnalité et à la recherche du sens. Les personnalités fortement développées, liées à l'âge de la Création-Communication, sont très informées et anticipatrices. Elles sont donc les premières à partir, dès qu'une entreprise ou un produit cesse d'être à l'avant-garde. Mais sans ces personnalités, une entreprise, un produit auront beaucoup de mal à survivre dans cet âge post-industriel, informationnel.

Pour réussir dans le contexte de l'ère de la Création-communication, il faut donc veiller constamment à présenter un espace valorisant, où tous les êtres humains entourant l'entreprise, se sentent emportés à l'avant-garde du développement des connaissances humaines.

### **III LES PROCESSUS DE CHANGEMENT À METTRE EN OEUVRE POUR MODERNISER L'ENTREPRISE.**

#### **L'imagination et la créativité de l'homme est unique**

L'agriculture en s'industrialisant a multiplié sa productivité tout en libérant les hommes des tâches agraires. De même l'univers industriel et commercial est en train de s'informatiser en rendant obsolètes les spécialisations d'antan. L'intelligence algorithmique est prise en charge par les robots et l'ordinateur; l'homme est ramené à ce qui le distingue le plus radicalement parmi les vivants: sa capacité à créer et communiquer de nouveaux concepts. Déjà le coût de production matériel d'un produit est infiniment inférieur au coût généré en amont par sa conceptualisation (création) et en aval par la sensibilisation du public (communication).

Depuis dix ans le chômage est en croissance rapide dans l'univers répétitif et cloisonné purement industriel, mais il manque sans aucun doute encore beaucoup de génie pour relever le formidable défi de création et de communication de la fin du siècle. Situation paradoxale où le déficit de "ressources humaines" est masqué par l'illusion d'une pléthore! Mais justement peut-on considérer le génie comme une ressource?

#### **Le rôle joué par les "ressources humaines"**

Le fait que l'on soit passé en dix ans du poste de "directeur du personnel" au poste "d'animateur des ressources humaines" est doublement symptomatique. D'une part on y lit une claire tentative de valoriser ce qui apparaît finalement comme la principale ressource des entreprises. De l'autre on s'enfonce encore plus loin dans une sorte d'instrumentalisation mécaniste des "ressources" de l'homme à l'image de ce que nous avons si bien su faire pour les autres ressources minérales, végétales et animales. Ce qui est important chez l'homme n'est justement pas sa dimension minérale, végétale ou animale, c'est son génie, sa capacité à créer de l'altérité, du différent, du

nouveau. C'est cette capacité que l'ordinateur ne peut concurrencer. C'est elle qui fait définitivement la différence dans la valeur qu'a aujourd'hui un individu ou une entreprise. Cependant l'acte créateur est un saut dans le vide, il prend son origine dans un au-delà de l'ordre et du désordre, il s'inscrit dans un processus d'inspiration où il faut accepter de se perdre avant de trouver. C'est pourquoi l'instrumentalisation de l'homme comme un rouage mécanique de l'entreprise est aujourd'hui obsolète et la notion même de "ressource humaine" porteuse des confusions du passé.

### **Au delà de la pensée analytique**

Ce n'est sûrement pas avec plus de la même chose que nous échapperons à la parcellisation et au réductionnisme de la pensée analytique. Einstein avait noté que l'on ne pouvait pas résoudre un problème fondamental au niveau logique où il se pose. C'est le propre de l'imagination, du rêve, du génie de l'homme que d'apporter un regard venu d'ailleurs sur les choses. Aujourd'hui il nous faut une pensée de la complexité qui tienne compte que le tout est plus que la somme des parties, et respecte l'homme dans la triple dimension de sa conscience: spirituelle-affective-intellectuelle. Il nous faut changer nos modes de pensée et d'action, nos systèmes de référence: changer de "paradigme", passer d'une vision mécaniste à une vision holistique. Au lieu de faire ce que nous sommes, soyons ce que nous faisons, en laissant ainsi nos rêves et notre imagination nous aider à construire notre propre avenir.

<b>CHANGEMENT DE PARADIGME</b>	
<b>Vision Mécaniste Mimétique</b>	<b>Vision Holistique Créatrice</b>
Nous sommes séparés de ce que nous voulons.	Chaque désir fait un avec sa réalisation, et fait un avec nous.
Il faut trouver la cause de l'effet.	La synchronicité est un signe révélant le chemin à prendre.
Cela demande de la force et de l'effort pour que les choses se fassent.	Plus nous sommes cohérents, moins nous avons à faire d'efforts.
Nous sommes insignifiants et devons ramer pour nous faire remarquer.	Nous sommes attirants et magnétiques. Nous attirons à nous les ressources nécessaires et les personnes que nous avons besoin de connaître.
Nous sommes focalisés de façon continue sur ce qui est rationnel et observable.	L'information est holographique L'intuition et les sentiments sont des moyens puissants pour découvrir ce qui se passe en réalité.
Enfin nous vivons dans un monde miné par l'échec. La réussite est difficile et il faut se battre pour passer devant les autres	Enfin, il n'y a que des processus. Le processus est la finalité et l'ultime récompense. Réussir est simple comme sourire.
Ce que nous faisons est ce que nous sommes.	Nous sommes ce que nous faisons.

### **De la spécialisation à la valorisation du génie de chacun.**

Une des constantes qui s'affirment d'étape en étape est la diversification croissante des tâches remplies par l'homme et leur complexification. Déjà durant l'époque Agriculture-Elevage l'homme avait connu une certaine spécialisation des tâches par rapport à l'époque Chasse-Cueillette mais il a fallu attendre l'Industrie-Commerce pour que la notion de spécialiste devienne à la fois explicite et fondement de l'intégration sociale.

Nous savons aujourd'hui que quatre vingt dix pour cent des métiers de demain sont inconnus et qu'il nous faudra sans doute changer plus de cinq fois de domaines au cours d'une vie active. L'hyper-spécialisation de ces dernières années débouche là sur quelque chose d'entièrement nouveau.

## **Au delà des métiers, repensons les activités de l'homme autour de son "génie"**

Peut-on encore parler de mutation des métiers alors que ce sur quoi nous débouchons remet en cause la notion même de métier. De même que l'âge Industrie-Commerce a obligé l'homme à se "spécialiser", l'âge de la Création-Communication implique l'homme dans son "génie".

Quand nous parlons de génie, il ne s'agit pas de tel ou tel "tour" effectué avec un brio hors du commun comme les grands spécialistes savent le faire. Il s'agit d'être capable d'apporter au monde ce trait bien particulier et qui fait que nous ne ressemblons à aucun autre être. Notre génie est notre point aveugle parce qu'il est cette posture sans difficulté aucune qui est l'essence de notre être au monde. Dans un monde où les mutations ne font que déboucher sur des mutations encore plus radicales, il est fondamental pour survivre dans la plénitude, d'atteindre en soi ce point de non retour où l'on accède à la permanence de soi.

C'est à partir de cet ancrage dans notre génie que nous serons capables d'inventer notre "métier" qui aura sans doute la curieuse caractéristique d'être unique. La notion de génie ne doit pas être lue comme étant porteuse d'élitisme; nous sommes tous uniques. Simplement cette dimension unique, géniale, est souvent effacée, refoulée, dans le désir de se fondre aux autres ou par notre volonté mimétique de comparaison et de compétition.

Nous quittons l'univers mécanique de la dialectique des oppositions où le monde est vécu dans une logique bipolaire contradictoire; il ne s'agit plus de rester à sa place, mais d'*inventer sa place*. Ce n'est pas une vision angélique. La vision créatrice est porteuse de débats car on ne s'oppose plus de terme à terme, mais de singularité à singularité. Chacun est porteur d'un monde unique. Créer une communication fertile implique alors d'être capable de sortir de soi et d'entrer dans le monde de l'autre. Cette capacité à la multi-appartenance est un élément clef de la réussite future pour chacun d'entre nous et la planète en général. Elle implique que chacun soit capable de relativiser son point de vue. Les hommes ayant semblé depuis toujours avoir quelques difficultés dans cet exercice, la vision créatrice impliquera un mûrissement de l'humanité qui se fera sans doute à travers des conflits multidimensionnels où s'affronteront des a priori fondamentaux.

## **Intégrer les trois niveaux de la conscience**

Une des choses les plus difficiles à surmonter par les individus - et les entreprises - qui cherchent à s'adapter à ce nouveau contexte amené par l'âge de la Création-Communication est la suivante : Comment intégrer en profondeur les différentes couches de leur personnalité ?<sup>8</sup>

Si découvrir son génie propre est la chose la plus simple du monde, encore faut-il s'y autoriser et accepter de se vivre comme radicalement différent de son entourage. Or comme l'a montré René Girard, nous sommes conditionnés par tout notre atavisme à souhaiter nous fondre dans l'orgueil mimétique. Pour se sentir "le meilleur", cela présuppose que l'on soit comparable, ce qui implique que l'on recherche en priorité ce qui nous rapproche des autres, et donc ce qui nous éloigne de notre propre spécificité.

Ainsi dans sa volonté de bien faire, l'individu s'éloigne toujours plus de son génie et ce qu'il ne se permet pas à lui-même est évidemment ce qu'il n'autorisera pas à autrui. Ce qui fait que derrière un discours banalisé et incantatoire sur la nécessité d'innovation, le vécu dans les entreprises reste cet éternel constat que la meilleure manière de se faire exclure est d'apporter une idée réellement nouvelle. Gérer son génie et le génie de ses collaborateurs implique qu'on ait dépassé la réaction automatique que nous avons tous intégrée de faire de l'altérité, du différent, le bouc émissaire de nos misères, misères d'ailleurs liées directement à nos limites mimétiques. Ainsi on voit régulièrement être lapidé celui qui justement est en train d'ouvrir une brèche dans une situation sans espoir.

---

8 [Michel Saloff Coste, Trouver son génie, Editions Guy Trédaniel, 2005](#)

Pourquoi l'homme préfère-t-il souvent mourir ou tuer plutôt que d'accepter son génie et celui de l'autre?

Nous devons prendre pleinement conscience de l'extraordinaire angoisse qu'amène cette déterritorialisation fondamentale liée au génie qui fait que nous n'avons plus alors d'autres critères que ceux que nous nous donnons.

Dans ce contexte, le masque formel que nous avons construit dans le contexte social explose en morceaux. Ce qui remonte derrière, nous empêchant encore d'atteindre notre génie, c'est la turbulence des affects, les désirs et les haines, les goûts et les dégoûts, et ce n'est qu'après avoir intégré ce niveau "turbulent", l'avoir apaisé, que l'on peut accéder au "vide", qui permet d'atteindre le niveau de l'inspiration et l'ancrage profond de l'être dans son génie.

### **Les trois niveaux de conscience**

Ainsi il existe trois niveaux de conscience relativement distincts permettant de mesurer la plus ou moins grande intégration de la personnalité d'un être:

- 1 Niveau intellectuel formel: logique binaire (oui ou non).
- 2 Niveau affectif turbulent: logique intégrative (oui et non).
- 3 Niveau spirituel vide: logique paradoxale (ni oui ni non).

Il est clair que l'éducation habituelle s'adresse surtout au niveau 1. Dans les années qui viennent, un des enjeux de l'homme consistera à permettre de rendre accessible au plus grand nombre la maîtrise des niveaux logiques 2 et 3. Une personne qui n'a pas bien intégré les niveaux 2 et 3 ne peut affirmer son génie, ni même côtoyer quelqu'un exprimant le sien. Elle vit cela comme un cauchemar.

### **Le développement du potentiel individuel: DPI**

Au fil des années, nous avons mis au point des procédures qui facilitent le processus d'intégration de la personnalité ainsi que l'accès au mode de pensée systémique permettant une approche holistique des problèmes. Il est clair que nous sommes là très loin des processus pédagogiques classiques: comment pourrions nous apprendre à quelqu'un à devenir unique? En revanche on peut réunir les conditions favorables et rendre explicite ce qui empêche l'individu dans la découverte de son génie. Nous distinguons quatre étapes :

- Ouverture : C'est une étape d'auto diagnostic, où la personne fait le point sur elle-même et répond à des questionnaires lui donnant une photographie de sa situation actuelle.
- Compétence : Deuxième étape où l'individu commence à identifier ses grandes tendances générales et défriche les zones les plus susceptibles d'être porteuses de son génie.
- Cohérence : Troisième étape où la personne affronte les cohérences ou les incohérences de ses valeurs suivant les différents niveaux de conscience où elle se place. Prémisses d'identification du point aveugle qui constitue son génie.
- Créativité : Quatrième étape consistant en un travail essentiellement individuel à partir de jeux paradoxaux susceptibles de faire émerger le génie de l'individu.



## **Le développement du potentiel de l'entreprise: DPE**

De la même manière qu'un individu peut apprendre à laisser vivre son génie et à le valoriser, une entreprise peut, au niveau collectif, être plus ou moins ouverte et positive face à sa propre originalité ainsi que face à l'originalité de ses membres. Nous avons mis au point un système holistique de management permettant de valoriser et d'ancrer l'entreprise dans son génie. Là aussi quatre étapes:

- **Diagnostic** : Dans cette première étape, à travers des questionnaires et des interviews, l'entreprise apprend à faire son auto diagnostic, voir à quels niveaux elle se situe dans les niveaux de conscience et déterminer quels types de mentalité (Chasse-Cueillette, Agriculture-Elevage, Industrie-Commerce, Création-Communication) l'animent.
- **Stratégie** : Dans cette deuxième étape, l'entreprise apprend à se recentrer sur ses points forts et à dégager une stratégie de valorisation de ses points forts en liaison avec les opportunités typiques de l'Age de la Création-Communication .
- **Polarisation** : Dans cette troisième étape, les différents membres de l'entreprise apprennent à clarifier les motivations formelles, turbulentes et vides qui les relient à l'entreprise, négocient leur soutien à la stratégie qui leur apparaît la meilleure.
- **Tactique** : Dans cette quatrième étape, l'entreprise élabore créativement l'articulation de son informatique, sa communication, sa formation qui sont les trois fers de lance de l'entreprise dans l'Age de la Création- Communication. Le problème dans ces trois domaines est d'arriver à ce qu'ils soient la personnification et l'extension du génie de l'entreprise plutôt que des spécialisations surajoutées et exogènes.

Au-delà de ces quatre étapes, le processus vise à activer dans toute l'entreprise une circulation de créativité et de communication qui fasse que l'entreprise toute entière devienne un laboratoire du futur où s'inventent constamment de nouveaux processus vivants .

La quantité d'information en circulation sur la planète double chaque année. La valeur de vous-même et de votre entreprise ne dépend que de votre capacité à devenir "source" dans ce tourbillon qui engloutit inexorablement tout ce qui n'est pas unique, original exceptionnel. Etre excellent devient dérisoire, une vision quantitative de la qualité ne vous assure de rien. Seul la qualité de votre qualité, votre génie peut vous sauver.

### **Les grands axes de nos interventions :**

Quelles sont les grandes tendances qui transforment le développement de notre civilisation au niveau planétaire ?

Quelles sont les évolutions nécessaires dans les entreprises en terme de culture, management, système et structure ?

Comment votre secteur d'activité va t-il évoluer dans le contexte de la "Société de l'Information"?

Pourquoi et comment votre entreprise peut-elle repenser son évolution stratégique ?

Comment concilier développement économique et développement social ?

Comment développer une stratégie financière d'investissement dans les secteurs d'activités liés aux hautes technologies et à la "Société de l'Information" en général ?

### **Principales références :**

[3Suisses](#) [Apple](#) [Bel](#) [Bonduelle](#) [CDC](#) [Décathlon](#) [Edf](#) [ESSEC](#) [FranceTélécom](#) [HEC](#) [Peugeot](#) [PPR](#) [Rand](#) [Reebok](#) [Kompass](#) [L'oréal](#) [Science Po](#) [Sodexo](#) etc...

# BIOGRAPHIE DE MICHEL SALOFF COSTE

« Mon objectif est de sensibiliser un large public aux grandes transformations sociétales que nous allons vivre afin que chacun puisse se préparer et saisir toutes les opportunités possibles en participant positivement à la construction de la civilisation future. Quelles sont les grandes tendances qui structurent l'évolution planétaire ? Quels sont les changements nécessaires dans les organisations en termes de culture, management, système et structure ? Pourquoi et comment une organisation peut-elle repenser son évolution stratégique de manière originale ? Comment concilier développement économique, développement social et développement durable ? »



Michel Saloff-Coste travaille depuis trente ans sur les enjeux technologiques, économiques et sociaux liés au passage de la "Société Industrielle" à la "Société de l'Information". Il s'est attaché à mieux comprendre les grands vecteurs de transformation qui métamorphosent notre civilisation. Comment les individus, les entreprises, les états et la planète peuvent-ils s'articuler ensemble dans un avenir viable et harmonieux ?

Michel Saloff-Coste a animé des rencontres mensuelles au Centre d'Evaluation et de Prospective du Ministère de la Recherche et de la Technologie et a été consultant et directeur de recherche dans le cadre du groupe de consulting international Bossard Cap Gemini Ernst & Young.

Il est Président Directeur Général de MSC ET ASSOCIES, une société de conseil spécialisée dans l'anticipation des évolutions en termes de Management, Stratégie et Communication.

<http://www.msctassocies.com>

Dans ce cadre, il anime la démarche stratégique de grandes organisations mais aussi des entreprises de tailles moyennes et des start-ups. Il a travaillé sur des chantiers aussi divers que : "La voiture du futur", "Les stratégies de sécurité et de défense nationale", "La transformation de la grande distribution", "Les évolutions du système des banques et assurance", "La dynamisation des processus de recherche et développement"...

Il est l'initiateur en France du Club de Budapest un réseau international de réflexion sur les enjeux du futur réunissant des personnalités comme Vaclav Havel, Michael Gorbatchev, Peter Ustinov, Elie Wiesel, Arthur Clarke, Edgar Mitchel, Edgar Morin, le Dalai Lama et Maurice Béjart.

[www.club-de-budapest.asso.fr](http://www.club-de-budapest.asso.fr)

Il est fondateur et administrateur de la société de capital risque New Cap Invest. Il a participé à de nombreuses créations d'entreprises qui ont généré des d'emplois en développant de nouveaux services et produits innovants.

Il enseigne en France dans le cadre de HEC et Science Po et ses conférences en Europe, en Amérique et en Asie ont touché plusieurs milliers de personnes.

*Michel Saloff Coste est l'auteur des livres : Vêpres Laquées aux éditions Baudouin en 1979, Paris la nuit aux éditions Balland en 1982, [La Post Histoire](#), Le management systémique de la complexité aux éditions Aditech Ministère de la Recherche 1990, réédité sous le titre [Le management du troisième millénaire](#) aux éditions Guy Trédaniel en 1991, 1999 et 2005, [Les Horizons du Futur](#) aux éditions Guy Trédaniel en 2001, [Trouver son génie](#) aux éditions Guy Trédaniel 2005 et [Diriger aujourd'hui](#) aux éditions de l'organisation à paraître en 2006.*

Michel Saloff Coste est à l'origine de [films](#), de [peintures](#) et de [photographies](#) qui participent de la collection de la Bibliothèque National de France et ont donné lieu à de nombreuses expositions notamment au Musée National d'Arts Moderne du Centre Georges Pompidou à Paris.