

MANAGEMENT / LEADERSHIP

LE MANAGER AGILE

Agir autrement pour la
survie des entreprises

Jérôme
BARRAND

3^e édition

DUNOD

Graphisme de couverture : Hokus Pokus
Illustration de couverture : © siraanamwong (www.folotia.com)
Conception et mise en page : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-075864-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

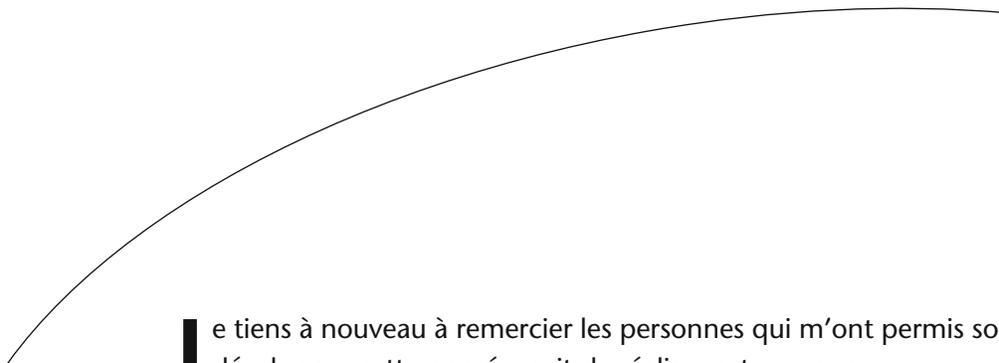
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

À Anne, Chloé, Timothée et Émilie que j'aime.

*« La seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur
pour toute l'humanité est celle de la coopération et du partenariat. »*

Kofi Annan

Remerciements



Je tiens à nouveau à remercier les personnes qui m'ont permis soit de développer cette pensée, soit de réaliser cet ouvrage.

Un nom ne peut être détaché de tous mes travaux académiques et de conseil : Jocelyne Deglaine. Nous avons créé une entreprise par affection et conviction comme tu le dis si bien. Merci pour ton affection et merci de partager mes convictions !

Je tiens à remercier Frédéric Pons, Président-Directeur général de Colis privé pour la confiance qu'il m'a accordée quand je suis intervenu dans son entreprise et pour son témoignage d'amitié en acceptant de rédiger la préface de cet ouvrage.

Je remercie mon institution principale de rattachement, Grenoble École de Management, pour la grande liberté de pensée et la grande autonomie qu'elle accorde à tous ses professeurs.

Merci à Odile Marion, directrice éditoriale, pour son écoute et sa confiance ainsi qu'à Florence Bachatène pour son soutien chez Dunod.

Éric Decosterd et Lucien Wuillemin sont à mettre en avant pour la confiance qu'ils m'ont accordée très tôt et pour leur engagement à mes côtés, sans faille dans le temps, à travers leur école : HEG Fribourg.

Bien sûr je souhaite aussi remercier les nombreux dirigeants qui m'ont fait confiance ces dernières années.

Comment ne pas citer particulièrement mes collègues, qui, par leur ouverture d'esprit et le temps « off » qu'ils m'ont consacré, m'ont permis d'avancer à grands pas dans ces idées, en particulier Karim Benameur, Véronique Blum, Sophie Buer, Bernard Gumb, Daniel Ray, Pierre-Yves Sanséau, Raffi Duymedjian...

Je souhaite mettre en avant ici tous ceux qui nous ont fait confiance en achetant notre formation à l'Agile Profile : coachs, formateurs, consultants, recruteurs...

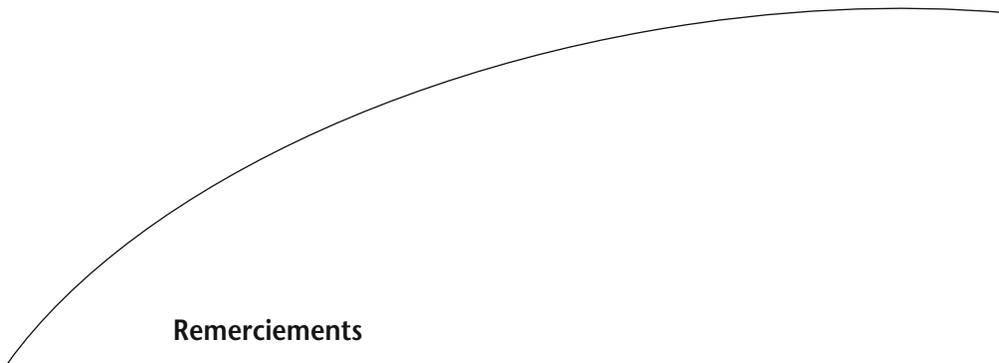
Je salue particulièrement aussi Lionel Bellenger et Olivier Badot pour leurs précieuses contributions et leur amitié.

Merci aussi à tous les étudiants qui ont « subi » des formations à l'agilité et dont les commentaires et questions m'ont aussi permis d'avancer.

Je n'oublie pas, dans ces remerciements, ceux qui m'ont appris mes métiers, que ce soit l'enseignement, la recherche ou le conseil, tous issus du CNAM ou de Futuribles. Ils sont sans nul doute à l'origine de ma manière de penser et de ces idées : Rémi Barré, Michel Godet, Hugues de Jouvenel, Raymond Saint-Paul et Pierre Frédéric Ténrière-Buchot.

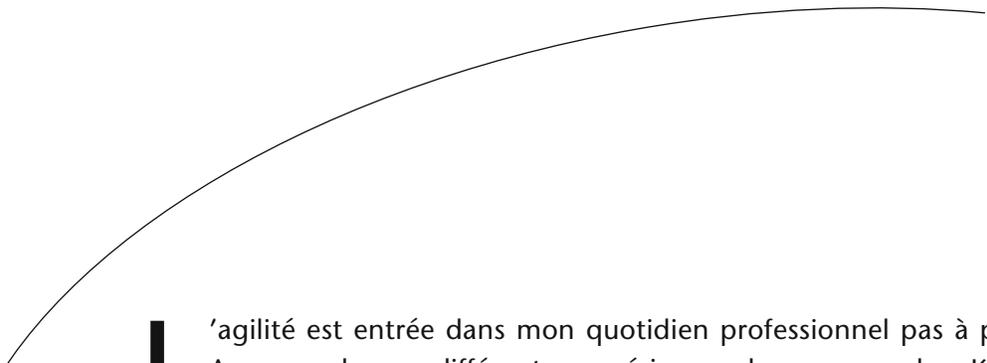
Je remercie enfin ma femme et mes enfants que j'aime tant et sans qui ma vie perdrait tout son sel et surtout son sens.

Sommaire



Remerciements	IV
Préface	1
Avant-propos	5
Introduction	9
Chapitre 1 ■ Comprendre la nouvelle société	13
Chapitre 2 ■ Adopter une posture managériale d'agilité	51
Chapitre 3 ■ L'agilité en action	111
Chapitre 4 ■ Outils et démarches pour entrer en agilité	201
Témoignages	237
Conclusion	257
Bibliographie	260
Index	263

Préface



L'agilité est entrée dans mon quotidien professionnel pas à pas. Au cours de mes différentes expériences de manager chez Kraft et Mars s'est insinuée progressivement en moi la conviction que le management par les tableaux de bord et les budgets aidait assez peu ma réflexion, ne fédérait mes équipes que de manière temporaire, consommait une part significative de leur temps dans des conflits non créateurs de valeurs, et *in fine* ne m'immunisait pas contre les coups de poker de la concurrence et les retournements de conjoncture.

Si cet ultime objectif – protéger le P & L – n'était pas assuré de manière certaine, à quoi bon continuer à leur donner le rôle central ? Quelle évolution pouvais-je donner à mon mode de management, comment alléger le poids des schémas prédéfinis pour générer de la valeur, sans mettre le navire en péril ? Bref passer du schéma de création de valeur ajoutée à celui de partage de la valeur créée.

J'ai donc commencé à piloter mes projets et mes équipes intuitivement en mode agile. En les incitant à contourner les obstacles plutôt qu'à les décortiquer, en les poussant à exprimer leur créativité, à regarder devant plutôt que dans le rétroviseur, j'ai vu les énergies se fédérer. J'ai senti l'agilité se diffuser dans l'entreprise, comme le soleil de Provence réchauffe, clarifie les idées et donne de l'énergie pour entreprendre. J'ai appelé ça l'effet « Soleil Powered Company ».

Après mon arrivée chez Adrexo, ma rencontre avec Jérôme Barrant a marqué un virage supplémentaire : Jérôme a travaillé avec des dizaines de managers soucieux comme moi de pérenniser le système de pensée agile autour d'eux dans l'entreprise. Il a fait face de nombreuses fois au défi qui consiste à étendre la pensée agile au-delà du Comité de Direction, à l'insuffler à toute l'entreprise, pour qu'elle y vive durablement, irriguant le cœur, les poumons, les bras et les jambes... Il promeut une démarche de construction collective du sens, qui amène l'entreprise à combiner efficacité organisationnelle, et sens au travail : l'effissens de mon ami Karim Benameur.

Adrexo a suivi collectivement cette voie et décidé de développer l'ensemble de ses activités en cohérence avec sa mission : le développement de l'économie locale. Ce sens est travaillé par tous de la manière suivante : le socle de notre mode de management est l'énergie positive, mise au centre de notre quotidien. Adrexo vit aujourd'hui au rythme de la « Violette attitude » : toutes nos réunions de management commencent par un tour de table permettant à chacun de partager les bonnes nouvelles de la semaine passée. Les équipes abordent ensuite chargées d'énergie positive les dossiers du jour.

Elles sont alors en capacité de travailler selon trois principes agiles fondamentaux : anticipaxion, coopéraxion, imaginaxion. Nous nous sommes en effet approprié les concepts de l'agilité mais les avons renommés pour les adapter à notre culture). Positive et agile, l'entreprise renforce au quotidien son équilibre, sa coordination, les réflexes de chacun de ses membres, dans toutes les fonctions, stratégie, marketing, vente, ressources humaines, finance. L'entreprise agile subit moins son environnement, elle s'adapte en permanence pour donner le meilleur d'elle-même, et donner à chacun la meilleure satisfaction individuelle au travail. Les résultats sont au rendez-vous et le sentiment d'appartenance démultiplié.

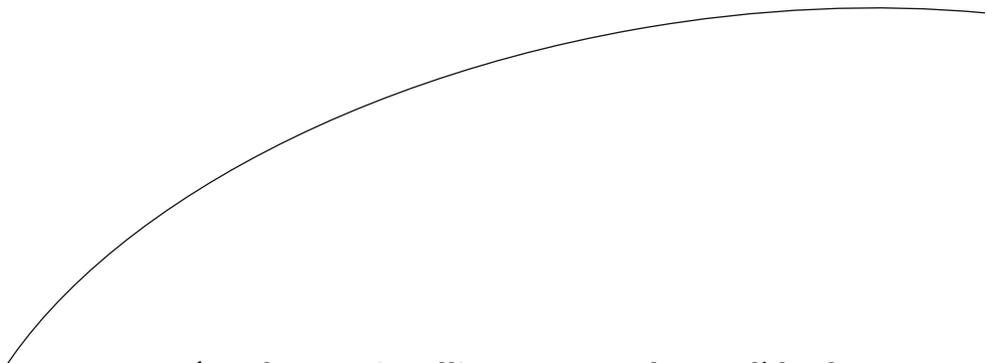
L'ouvrage de Jérôme Barrant donne des principes, critères et méthodes pour évaluer en termes d'agilité, la stratégie, les pratiques comportementales et managériales en cours dans l'entreprise. De nombreux exemples concrets confèrent un aspect très opérationnel

à l'ouvrage, qui intéressera les dirigeants d'entreprise, les chefs de projet et les responsables d'équipe, soucieux d'aborder leur approche managériale avec agilité.

Mes plus belles réussites ont pris vie grâce au triptyque anticipaxion, coopération, imaginaxion. Managers et entrepreneurs en quête d'agilité : je vous dédie ces lignes, convaincu que l'ouvrage de Jérôme Barrant vous aidera à définir votre propre jeu de valeurs agiles et vous guidera vers une performance durable.

Frédéric Pons
Président de Colis Privé

Avant-propos



Métaphore « intelligente » ou le modèle de Tarzan

Un jour que je donnais un cours de stratégie de base, un étudiant m'interpelle et me dit : « Monsieur, votre cours n'est pas un cours de stratégie, c'est un cours d'intelligence ».

Flatté bien sûr, j'ai réfléchi à cette remarque et tenté de la comprendre. En réalité, le fondement en était que, plutôt que de présenter une succession d'outils d'analyse produits par les auteurs de la discipline, j'avais adopté une autre posture pédagogique. Je plaçais pour la compréhension d'un contexte managérial, et, du coup, pour un choix pertinent de l'outil d'analyse à choisir. Plutôt que de leur décrire comment un outil fonctionnait, je préférais leur décrire pourquoi un outil existait sous telle ou telle forme. Et cette raison résidait systématiquement dans le contexte.

Mais qu'est-ce que l'intelligence ? Le dictionnaire Larousse nous dit : « faculté de connaître, de donner une signification, un sens – aptitude d'un homme, d'un animal, à s'adapter à la situation, à choisir des moyens d'action en fonction des circonstances – capacité de comprendre telle ou telle chose ».

Nous la qualifions, en guise de synthèse, de capacité d'adaptation au milieu assorti d'une capacité d'évolution dans le milieu... et la meilleure

métaphore de l'intelligence, au sens que nous venons d'évoquer de ce terme, se trouve dans l'observation de « Tarzan ». Ce héros créé par E.R. Burroughs que nous avons tous tant admiré dans notre jeunesse, nous avons oublié d'analyser, plus tard, les raisons de sa survie et de sa force à se développer dans cet univers si hostile qu'est la jungle. Lisez cette métaphore en la transposant dans notre « jungle économique », et vous comprendrez comment décider et agir désormais !

Le talent particulier de Tarzan est avant tout d'être sensible aux signaux pertinents dans la jungle, qui est un univers d'ombre et de « bruit », un univers de turbulence fait de menaces d'espèces concurrentes et d'opportunités végétales et animales ! Son talent a alors été d'inventer tous les jours des solutions innovantes pour survivre, puis de trouver un équilibre, et surtout de communiquer, malgré tout avec tous les acteurs de son environnement en partageant avec eux un sens commun – la survie du plus grand nombre :

- malgré la densité des frondaisons : se déplacer grâce aux ressources du milieu qui ne sont pas là pour ça. Tarzan n'emprunte pas les chemins, mais les lianes¹... ;
- malgré l'incommunicabilité animale : Tarzan invente un cri distinctif qui lui donne un moyen de communication.

La métaphore de la jungle vaut aussi pour décrire un univers plein de risques et de menaces difficiles à identifier : un bruit, un grognement, un signe précurseur, comme des oiseaux qui s'envolent... C'est tout ce dont dispose Tarzan pour vivre ! Pourtant il sait quoi faire pour évoluer.

Mais aussi Tarzan n'arrête pas de tisser des alliances (avec la grande nature et l'ensemble des acteurs qui l'entourent) : utilisation des moyens naturels et évidemment de la faune (singe, éléphant...) pour lutter contre ses concurrents prédateurs que sont les lions, crocodiles et autres serpents...

En fait, Tarzan noue des alliances de circonstance contre des ennemis mal identifiés. Une stratégie humaine classique, consistant à se doter

¹ Encore l'idée de liaison, médiation !

d'armes modernes n'aurait pas été efficace. Pensons combien l'armée américaine a perdu d'hommes dans la jungle vietnamienne parce qu'elle n'a pas su être « intelligente », confiante qu'elle était dans sa supériorité traditionnelle, avec un ennemi clairement identifié, qui se battait avec les mêmes armes sur un terrain choisi ensemble !

Pensons que l'attentat du 11 septembre à New York n'a pas été revendiqué tout de suite ! Les stratégies militaires « classiques » sont totalement inefficaces si l'ennemi ne se déclare pas, n'a pas de patrie, ni de territoire et qu'il n'a même pas peur de mourir ! On le voit aujourd'hui : dans la lutte contre le terrorisme, c'est la coopération qui est au cœur du débat, réseau contre réseau, alliances floues, ambiguïtés... contre alliances équivoques et versatiles. L'échec du contre-espionnage américain, malgré son fameux système d'écoute « Échelon » est significatif !

Poussons la métaphore et imaginons notre Tarzan plongé dans le monde des affaires ! Il lui faudrait aussi composer avec ce qui l'entoure. Ainsi transposé, l'environnement serait celui d'une concurrence non plus déclarée, frontale, clairement identifiée mais sourde, diffuse, venant de pays ou de secteurs non corrélés directement à son métier d'origine, lui-même sans cesse en évolution... Peut-on alors gagner avec les armes traditionnelles de la société de consommation et sa logique de domination ? Nous étudierons en détail cette question plus loin. Mais déjà la réponse nous paraît évidente.

Tarzan est aussi un nomade ! Un jour ici, un jour ailleurs, il ne possède pas la forêt ni ne cherche à la posséder, il cherche à s'y développer, s'y co-développer avec d'autres, à réguler son propre fonctionnement en participant à la conservation de l'équilibre de l'ensemble, car c'est ce qui donne un sens à sa vie. Il n'a pas de prétention au pouvoir ni à la possession mais cultive « l'art de diriger sa conduite ».

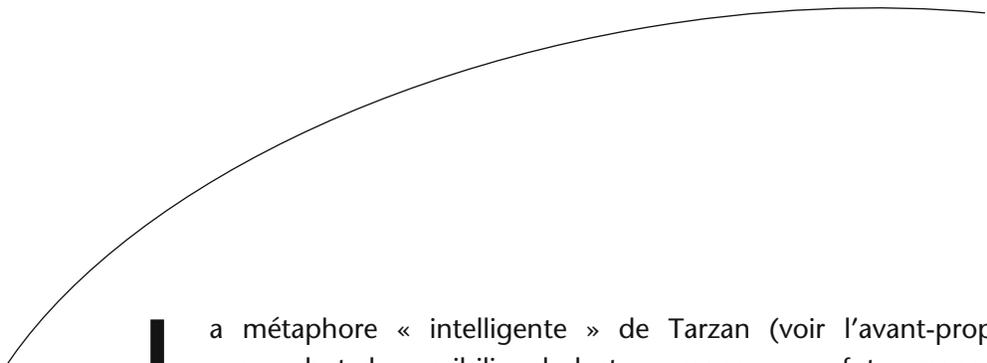
Il montre la voie vers un nouveau monde : communicant, coopérant, éthique¹.

1 L'éthique comme art de diriger sa conduite.

Enfin, Tarzan est un être simple, sans souci de son image. Il se contente de vivre dans le respect de son environnement et des acteurs qui l'habitent. Il les accepte tels qu'ils sont comme eux l'acceptent tel qu'il est. Cette double acceptation semble primaire, mais elle est d'une évidente « intelligence ».

Nous allons maintenant tenter de démontrer la pertinence de notre posture et vous convaincre... d'agilité.

Introduction



La métaphore « intelligente » de Tarzan (voir l'avant-propos) a pour but de sensibiliser le lecteur, manager ou futur manager, à l'intelligence situationnelle, ce qui nous semble essentiel à une époque où tant de repères sont en train de changer : des ruptures dans la manière habituelle de penser, de décider ou d'agir, dans son métier, dans ses loisirs ou même dans sa famille, se produisent à une grande vitesse sans que l'on ait le temps de s'en rendre compte.

Adeptes du signal faible, nous sommes à l'écoute de notre environnement depuis toujours. Sensibles aux dissonances, nous sommes touchés par les situations paradoxales que vivent les décideurs que nous rencontrons.

C'est pour nous le signe que des signaux faibles sont maintenant devenus des signaux forts.

Or, paradoxalement, plus les signaux sont forts et plus on voit autour de nous des personnes qui développent tous les moyens possibles pour ne pas les entendre : les signaux faibles devenus forts sont vécus comme des bruits dérangeants qu'il faut essayer de ne plus entendre. Notre proposition, développée tout au long de ce livre, est plutôt de tenter de changer notre sensibilité acoustique et de comprendre la nouvelle harmonie qui nous enveloppe.

Formés à l'école de la prospective, nous considérons le futur comme multiple et indéterminé. Aussi croyons-nous à la pro-activité c'est-à-dire à la capacité de chacun de maîtriser largement son destin, et

refusons-nous la fatalité autant que nous réfutons la récurrence des systèmes.

Le système taylorien a vécu avec son cortège de bonnes et de moins bonnes choses. Une autre société se fait jour, qui repose sur des bases nouvelles dans un sens nouveau. Il nous faut comprendre cette mutation pour adapter nos postures et pratiques managériales.

Tel est le but de la première partie de cet ouvrage : analyser et comprendre ce nouveau paradigme sociétal pour mieux définir les sources des nouveaux comportements qu'il nous faut désormais adopter.

Dans un second temps, nous définissons ces nouveaux principes comportementaux qui signifient, selon nous, l'entrée en agilité, mot séduisant par sa sonorité positive et quotidienne et amusant par sa connotation animale. Spontanément l'agilité est imagée relativement à des animaux sympathiques : le chat, le singe, le dauphin... sont les animaux qu'on nous cite le plus souvent. Ces métaphores sont fortes et c'est sans doute là que ce nouveau concept puise son potentiel de séduction et d'impact.

Dans un troisième temps, nous rendons ce concept concret aux praticiens que nous visons avec cet ouvrage. Après l'avoir défini nous exposons deux outils : le diagnostic d'agilité que nous illustrons aussitôt avec un exemple récent, et le profil d'agilité (ou Agile Profile®) dont nous montrons la richesse dans une démarche de coaching d'agilité.

Enfin, nous abordons des applications des principes de l'agilité à :

- l'entreprise en tant que système ;
- la relation client à travers l'offre agile ;
- l'évaluation agile des collaborateurs ;
- le management des systèmes d'information, qui doivent sortir de la simple logique d'optimisation des fonctionnements ou de minimisation des coûts.

Finalement, cet ouvrage vise à bousculer les idées reçues de nos esprits cartésiens habitués à l'excellence dans un contexte donné. Ce contexte

d'affaires est différent aujourd'hui que celui dans lequel la plupart d'entre nous ont été éduqués, et, plutôt que de refuser ce nouvel ordre, nous utilisons notre intelligence pour trouver de nouveaux comportements performants.

Nous parlons donc à tous les décideurs, à la tête de grands groupes, de petites et moyennes entreprises ou de simples projets. Nous visons à vous bousculer dans vos certitudes et à vous donner de nouvelles clés de lecture de votre environnement et de nouveaux outils afin de vous aider à mieux vivre dans l'environnement rupturier qui est désormais le nôtre.

Chapitre 1

Comprendre la nouvelle société¹

Executive summary |

- ▶▶ **Dans notre société moderne**, l'individualisme n'est plus performant et cède la place à l'intelligence collective.
- ▶▶ **La société digitale** nous place dans un contexte non maîtrisé qui nécessite de repenser toutes nos manières d'agir et de nous inscrire dans une dynamique de mouvement permanent.
- ▶▶ **Nos organisations humaines** sont à considérer comme des systèmes ouverts en quête de pérennité pour l'ensemble des parties prenantes où chaque offre est personnalisée.
- ▶▶ **L'agilité** n'est pas un modèle d'entreprise qui se substitue à l'entreprise taylorienne, mais une posture qui vient l'enrichir.
- ▶▶ **Les TIC** sont des sources de valeur plus que des opportunités de réduction des coûts.

¹ Je tiens à remercier ici J. Fleurat pour sa vision claire et ses références riches, qui m'ont permis de développer ces idées.

Chaque jour, nous rencontrons des dirigeants qui nous livrent leurs perceptions préoccupantes d'un monde qu'ils jugent de plus en plus imprévisible et dangereux.

Ils évoquent la succession de ruptures, de crises, de paniques... lesquelles ont peu à peu sapé les grands principes (religieux, philosophiques, scientifiques, politiques, économiques...) qui façonnaient la société et régulaient les comportements tant dans l'entreprise que sur les marchés.

On peut raccourcir leur pensée, et la nôtre, en exprimant que nous vivons la fin de comportements stéréotypés, et, avec cette disparition, ce sont les rapports fondamentaux que l'Homme entretient avec le temps, avec l'espace, avec la collectivité (les autres) et avec soi-même qui semblent faire l'objet de perceptions non seulement profondément renouvelées mais également beaucoup plus personnelles.

Ainsi une nouvelle société est-elle en train de naître, dont les prémisses se font sentir à travers les mouvements altermondialistes par exemple, mais dont la difficulté d'émergence réside principalement dans la résistance même des anciens systèmes établis.

L'éventail des possibles s'ouvre aujourd'hui largement en générant une nouvelle complexité que renforce l'impression d'un environnement incertain. Cette complexité affecte nos modes de pouvoir ; elle est donc anxiogène. Michel Foucault ne disait-il pas que « le pire des désordres est celui qui fait scintiller les fragments d'un grand nombre d'ordres possibles dans la dimension, sans loi ni géométrie, de l'hétéroclite¹ ».

De fait, le pouvoir, dans une organisation, est généralement conservateur : il limite les changements car l'exercice du pouvoir est plus aisé dans une configuration connue. S'il est instigateur de changement (cela arrive, mais c'est beaucoup plus rare), c'est au prix d'un risque élevé d'en perdre la maîtrise, le contrôle voire le

1 M. Foucault, *Les mots et les choses, Archéologie des Sciences Humaines*, Gallimard, 1966.

bénéfice que l'on peut en tirer en cas de réussite – sauf si un sens profond est exprimé et partagé. Les principaux projets qui échouent trouvent les causes de leur échec dans la difficulté du manager à naviguer à mi-chemin de ces deux logiques de stimulation et de frein du changement.

Nous comptons cependant parmi ceux qui réfléchissent aux systèmes, sans doute déformés que nous sommes par notre formation de prospectiviste à l'école du CNAM et de Futuribles¹, et qui pensent qu'il est temps d'abandonner la consolation des utopies pour affronter l'inéluctable complexité née de la profonde transformation de nos sociétés.

De l'individualisme à l'intelligence collective

Les formes d'organisation, les modes de direction et les styles de management que nous rencontrons chez nos clients résultent le plus souvent de la sédimentation au cours du temps d'une succession de modèles théoriques jamais totalement adoptés ni totalement abandonnés.

Les plus optimistes d'entre nous y voient d'heureuses fertilisations croisées (à la manière dont les Américains voient l'agilité, c'est-à-dire comme la mise en œuvre cumulée et synergique des concepts récents du management : *reengineering*, *lean management*, *just in time*, *entreprise libérée*...). Les plus pessimistes pointent l'incorrigible tendance des organisations à recycler les idées nouvelles dans les anciens schémas de pensée, sans prendre la mesure des conséquences parfois dramatiques d'une telle posture.

Peu importe. Ce qui nous intéresse ici, c'est de noter que, si l'utilisation partielle et simultanée de ces modèles n'a pas conduit

¹ Nous tenons ici à rendre hommage aux hommes qui nous ont professionnellement « tout » appris, dans le désordre M. Godet, R. Barré, R. Saint-Paul, H. de Jouvenel en particulier.

systématiquement à des contradictions indépassables, c'est probablement parce qu'ils reposent sur un socle culturel commun qui assure leur cohérence : un certain culte de l'égoïsme et du pouvoir. Pour autant, la simple addition ou multiplication de ces modèles ne crée pas une solution nouvelle, si elle n'est pas justifiée solidement. De même, elle ne crée pas une pratique pertinente si elle ne développe pas ses propres outils, résultats de la fusion des principes fondateurs des concepts récents, mais appuyés sur ce socle culturel commun.

Quel est ce socle ? On le retrouve dès les prémisses de l'âge classique, avec le scandale de la parution du *Léviathan* de Thomas Hobbes en 1651. Il s'étend ensuite à travers l'histoire des théories de la société, de l'économie, des organisations et du management, traversant de part en part l'âge moderne, du Taylorisme au retour du libéralisme, notamment illustré par l'attribution du Prix Nobel d'économie à Milton Friedman en 1976. On en trouve confirmation, par exemple, dans la remise du prix Nobel 2001 à Joseph E. Stiglitz.

Ce socle commun peut être abordé comme une anthropologie pessimiste qui considère l'égoïsme et le pouvoir comme les motivations principales de l'action des Hommes. Cette vision de l'Homme a fondé les théories sous-jacentes à la plupart des modèles d'organisation que les dirigeants et les consultants ont utilisés, tout au long de l'ère industrielle, pour bricoler les organisations et leur management. Cette vision de l'Homme est aussi celle qui, ouvertement annoncée ou non, a façonné nos grands systèmes politiques et industriels, oubliant par là même les fondements de toute société et de toute entreprise : vivre en tant que groupe d'Hommes avec des intérêts communs et contradictoires à la fois.

Le résultat ne serait pas si désastreux s'il n'avait conduit à une sous-exploitation systématique de l'autonomie et de l'intelligence individuelle. En effet, la méfiance, née de cette anthropologie négative, n'a jamais accouché de comportements constructifs : elle est juste le contraire du principe de confiance qui sous-tend le travail