

Le dit d'Ordinata

Réflexions sur l'exercice d'un métier insolite

Stefan Merckelbach

Illustrations de Pascaline Caligiuri

EXTRAIT

Chapitre VI : Une fusée pour parler
de vision et de valeurs



ÉDITIONS L'AIGLE D'ORDINATA



VI

Une fusée pour parler de vision et de valeurs

Le métier insolite de philosophe manager a commencé par une intuition. Au tout début d'Ordinata, en 2001, nous étions à la recherche d'un moyen simple pour exprimer les différentes facettes de l'identité d'une organisation, ce qu'elle *est* et ce qu'elle *fait*, dans le but de mieux les articuler. Nous avons compris que l'on peut poser **la question de l'identité** à différents niveaux de compréhension et que les réponses à cette question constituent différentes *représentations mentales* de cette identité. Or, ces représentations mentales sont là *pour être partagées*, c'est en cela que réside tout l'intérêt de connaître l'identité d'une entreprise ou d'une collectivité. Grâce à ce partage, direction, collaborateurs, clients et

partenaires pourront tous tirer à la même corde, coopérer et s'entraider dans la réalisation d'une même vision, et en partager le sens.

L'intuition prit la forme d'une image, celle d'une *fusée* : car depuis Tintin, tout le monde sait qu'une fusée a des étages, et qu'elle va quelque part, propulsée par ses réacteurs. Le concept de la fusée était né.

Depuis lors, je ne compte plus les organisations qui s'en sont inspirées pour clarifier leur identité et partager leur vision. Chaque étage de la fusée représente un autre « niveau logique » de compréhension de l'entreprise : la pointe décrit sa *mission* qui exprime la finalité, en réponse à la question « pourquoi ? » du chapitre I ; le 2^e étage présente ses grands défis audacieux pour l'avenir que nous appelons ses *ambitions* et que l'on peut considérer comme des « méga intentions collectives » (voir chapitre IV) ; vient ensuite l'étage des *valeurs* partagées, ces sources d'inspiration pour le comportement de chacun au quotidien ; ensemble, ces trois étages mettent des mots sur *ce qu'est* l'entreprise et quel sont ses principaux *enjeux*.

Viennent ensuite les étages du *faire*, avec le 4^e consacré aux *principes de management*, ces principes de fonctionnement et d'organisation qui permettent de travailler efficacement ensemble, le 5^e étage qui définit les *stratégies* à court terme pour réaliser les ambitions, puis le 6^e qui réunit les *plans d'action* de mise en œuvre. La fusée est mise sur orbite grâce à ses trois réacteurs : celui de la *communication* de la vision, celui de son *intégration* dans le quotidien des collaborateurs, celui enfin de l'*exemplarité* du management.

Chaque étage de la fusée donne un sens particulier à un aspect précis de cette réalité qu'est l'entreprise « X » ou la collectivité « Y », chacun de ces niveaux logiques dit quelque chose d'éminemment vrai et utile à son sujet et qui mérite d'être partagé. La théorie des niveaux logiques est très ancienne : bien qu'elle soit généralement attribuée au philosophe et mathématicien Bertrand Russell (début du 20^e siècle), elle a en fait déjà été thématisée il y a 2500 ans par Aristote, qui expliquait dans sa *Métaphysique* que « l'être se dit de diverses manières » (IV, 1006). A son exemple, nous dirions : « l'entreprise se dit en plusieurs sens. » Découvrir ces sens ensemble, mettre des mots sur ces

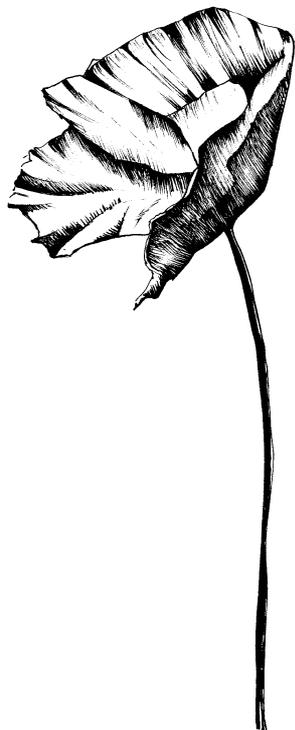
représentations mentales – si possible avec toutes les personnes qui y travaillent, sinon avec un panel représentatif de collaborateurs – est le point de départ d’une belle aventure commune.

Le but ultime de la mise en perspective des niveaux logiques à travers la fusée est de mieux *articuler l’être et le faire*, de mettre en cohérence les stratégies et plans d’action d’une organisation avec ses ambitions et sa mission, d’aligner ses principes de management sur ses valeurs, de donner un sens à chaque action concrète, aussi insignifiante qu’elle puisse paraître à première vue, et de manifester la contribution de toute tâche et de tout métier, aussi modeste soient-ils, à la réalisation de la vision.

Un mot encore sur les valeurs. Celles dont il est question au 3^e étage de la fusée sont *des valeurs collectives*. Au fond, ces valeurs décrivent *les vertus* (une vertu est une disposition à faire le bien) qui sont tout particulièrement attendues de l’ensemble des collaborateurs dans l’exercice de leur métier et dans toutes leurs interactions humaines. En tant que telles, ces valeurs ou vertus mettent des mots sur *la culture d’entreprise* ou la culture

institutionnelle, en ce sens qu'elles expriment des « modes d'existence partagés » (Bernard Stiegler), c'est-à-dire les choses « telles qu'on les fait chez nous » mais aussi, en creux, « ce que l'on ne fait pas chez nous ». Ces valeurs collectives sont importantes : elles posent un cadre de fonctionnement commun et permettent à chacun de s'identifier au « nous » de l'entreprise. Mais chaque personne a aussi ses valeurs personnelles, et en cas de conflit avec les valeurs communes, l'individu devra toujours privilégier ses propres valeurs, sinon il tombe malade, tandis que l'entreprise aura toujours à défendre les valeurs collectives, pour préserver le bien commun.

Cela se vérifie dans la pratique : combien de fois n'ai-je pas observé, en effet, dans les organisations où nous intervenons, qu'il est impossible de collaborer dans la durée avec quelqu'un dont les valeurs personnelles ne s'accordent pas avec les valeurs institutionnelles ; et inversement, qu'une personne est dans l'incapacité de se motiver pour son travail dans un environnement dont elle ne partage pas ou plus les valeurs. ***La question des valeurs*** est donc centrale et devra être posée dans toute situation, individuelle ou collective, de



dysfonctionnement, de conflit ou de démotivation...

C'est une manière concrète de faire le lien entre la vision de l'entreprise (symbolisée par la fusée) et l'activité au quotidien des collaborateurs, de prendre soin de la culture institutionnelle (exprimée dans les valeurs) en même temps que des personnes prises individuellement. Bref, c'est une façon excellente de mieux accorder le « je » et le « nous ».

Cela m'amène à ajouter un dernier mot sur le lien entre la fusée, et tout le travail sur l'identité et la culture qu'elle représente, et la dynamique participative évoquée au chapitre précédent. Il n'est pas rare qu'une organisation cliente reconnaisse dans le développement d'un management plus participatif l'une de ses ambitions pour l'avenir, ce qui permet à Ordinata d'avancer avec elle sur les deux fronts en même temps, celui de l'identité et de la

vision, et celui du management et de la collaboration. Mais fondamentalement, tout projet « fusée » est *en lui-même* une contribution à l'instauration d'une dynamique participative, puisqu'il permet aux différents acteurs concernés de se mettre d'accord sur ce qu'ils sont tous ensemble, quelle direction ils souhaitent prendre pour avancer, de quelle manière ils vont agir et interagir. Car la fusée, dans le fond, est l'aiguille d'une boussole passant de main en main pour progresser ensemble.

Table des matières

I.	Naissance d'un philosophe manager	5
II.	L'imposture d'Ordinata et le principe d'incompétence	9
III.	De l'impossible neutralité au modèle de l'amitié	15
IV.	Quelques paradoxes : objectifs ou intentions ? contrôle ou maîtrise ?	23
V.	Dynamique participative, cet art qui reconnaît la valeur du « nous »	31
VI.	Une fusée pour parler de vision et de valeurs	39
VII.	Les choses qui marchent et leur juste prix	47
VIII.	La ménagerie d'Ordinata et les sculpteurs du langage	57
IX.	Au terme de chaque projet, le principe de Jean-Baptiste	63
	<i>Postface : Ordinata, dans 15 ans ?</i>	67

Extrait de : Stefan Merckelbach, **Le dit d'Ordinata**. **Réflexions sur l'exercice d'un métier insolite**, p. 39-45.

Le livre complet peut être commandé auprès de :

Ordinata
les éditions l'aigle d'Ordinata
Place de Boccard 10
CH-1762 Givisiez, Suisse
aigle@ordinata.ch
www.ordinata.ch

ISBN 978-2-9701087-0-2 (imprimé)
ISBN 978-2-9701087-1-9 (électronique)

© 2016 Ordinata Sàrl, éditions l'aigle d'Ordinata