

L'entreprise est un organisme vivant.

par Jacques Moreau¹

J'ai travaillé depuis 25 ans dans les entreprises, soit en qualité de dirigeant, soit, depuis 15 ans, comme intervenant.

Cette idée d'une entreprise comme *organisme vivant* s'est peu à peu imposée à mon esprit en observant et en collaborant avec les entreprises et les personnes qui y travaillent.

Afin de fonder cette conception, je me propose de reprendre quelques éléments largement partagés par la communauté scientifique et d'en faire la transposition pour les entreprises.

Je suis conscient de la limite de cet exercice et je ne souhaite pas faire une démonstration scientifique. Il pourrait d'ailleurs être plus juste de parler d'un **Organisme socio-vivant**.

Il s'agit pour moi de repérer des similitudes, des lignes de forces qui aideront le lecteur à concevoir une nouvelle vision de l'entreprise pour y agir et y intervenir depuis d'autres perspectives que celles qui nous sont les plus habituelles.

L'objectif de cet article est de formaliser cette notion tant pour les responsables d'entreprises que pour les intervenants qui ont choisi de se former avec moi.

Pour la commodité de lecture, j'ai utilisé la couleur noire pour reproduire les éléments scientifiques à propos du vivant **et la couleur bleue pour signifier la transposition que je fais en entreprise.**

Le vivant en biologie :

En biologie¹, le vivant se définit par l'harmonie entre les caractères morphologiques et physiologiques d'un être vivant et son milieu, lui permettant d'y survivre et de s'y multiplier.

De même chaque entreprise peut se définir par la cohérence (harmonieuse) entre ses caractères :

- **Structuraux** (capitaux, savoir-faire, travail et organisation). La combinaison de ces caractères donnent une forme particulière à chaque entreprise (morphologie).

Et

- **Fonctionnels** (mode de relations entre les acteurs humains porteurs des caractères structuraux : financiers, experts, dirigeants, salariés, organisateurs)...Etc. Ces relations nous renseignent sur la « santé » des caractères structuraux en action et manifestent le caractère vivant qui se maintient ou se dégrade. Il est assez évident de montrer que lorsque certains acteurs internes développent des relations inappropriées, cela entame la vitalité de l'entreprise. Les professionnels de l'entreprise n'auront pas de mal à trouver des exemples.

Toute entreprise vit dans **un milieu** (son environnement ou marché), et la cohérence harmonieuse entre ses caractères structuraux et fonctionnels et le milieu sont le gage de sa **survie et de son développement**.

Autrement dit, pour survivre et se développer, chaque entreprise doit s'organiser de façon à être en cohérence harmonieuse avec son milieu : « *produire des biens ou services utiles à une communauté, à un prix acceptable et de telle façon que cette production ne génère pas de*

¹ Ingénieur en gestion, psychosociologue, analyste, enseignant et superviseur
Jacques.moreau@groupe-jmc-conseil.com

nuisances provoquant le rejet de la part d'acteurs sociaux importants (pollution, transgression des droits de l'homme, bioéthique)...Etc. »

La cellule :

L'unité de base de tous les êtres vivants est la cellule. Celle-ci, obligatoirement délimitée par une membrane et capable de se reproduire, est le siège d'un métabolisme dont les réactions biochimiques sont, d'une part, des dégradations de substances et, d'autre part, des synthèses (généralement de molécules géantes telles que des protéines ou des acides nucléiques).

Pour une entreprise, la cellule c'est une **équipe de travail**. Chaque équipe est délimitée par une membrane, c'est-à-dire une frontière qui définit ses attributions en rapport avec d'autres équipes.

Dans sa théorie des Organisations, le docteur Eric Berne² nous propose de représenter un groupe de la façon suivante :

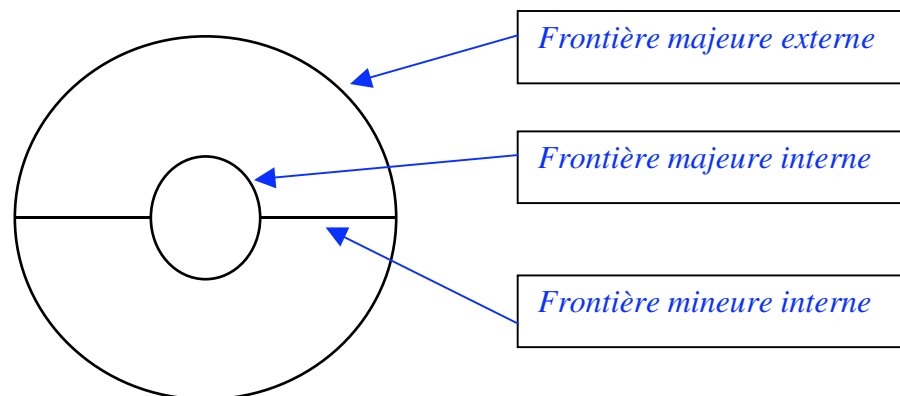


Figure 1 : représentation d'un groupe selon la théorie d'Eric Berne

Cette schématisation nous montre bien une membrane (la frontière majeure externe) qui différencie ce qui est dedans et ce qui est dehors.

Les autres frontières sont utiles pour représenter les différences entre les différents membres d'une équipe (frontière mineure interne) et la différence entre le « leadership » et le « membership » (frontière majeure interne).

Chaque équipe de travail est le siège d'un ensemble de processus complexes et incessants de transformation de matière et d'énergie (métabolisme) :

- D'une part des destructions : matières premières, heures de travail, capitaux...Etc.
- D'autre part des créations de produits ou services, de valeur ajoutée, de développement pour les personnes y travaillant.

L'activité :

Les réactions de dégradation fournissent les matériaux et l'énergie nécessaires aux réactions de synthèse, lesquelles permettent d'édifier ou de restaurer les composants de la cellule, tels que les enzymes (protéines qui assurent la réalisation de chacune des étapes du métabolisme), les membranes et le matériel génétique.

Traduit en termes d'entreprise, cela signifie qu'une équipe de travail doit assurer sa propre survie : restauration ou édification de ses composants, de sa membrane (frontière) et de son matériel génétique (sa culture et son identité).

Lorsque les réactions de synthèse aboutissent, au cours du cycle cellulaire, à doubler le stock des molécules constitutives du patrimoine génétique, la cellule se divise ; ce stock ainsi que différents composants sont répartis de façon égale entre les deux cellules filles.

Lorsqu'une équipe de travail arrive à une certaine étape de maturité culturelle (capacité de ses membres à porter la culture et l'identité), elle se reproduit pour renforcer l'ensemble. Il en est de même pour une entreprise entière qui crée des filiales lorsque la culture et l'identité sont assez construites.

Un ordre qui se maintient et se reproduit :

Du point de vue physique, la matière vivante témoigne donc d'un ordre, qui se maintient (tant que dure la cellule) et se reproduit (donnant deux cellules identiques l'une à l'autre).

Ces deux caractéristiques de la vie furent soulignées comme étant les plus fondamentales par le physicien Erwin Schrödinger, l'un des théoriciens les plus importants de la mécanique quantique, dans un petit livre paru en 1945 et intitulé « *Qu'est-ce que la vie ?* ».

Ce livre eut un retentissement considérable chez les scientifiques fondateurs de la biologie moléculaire.

En transposant à l'entreprise, on peut affirmer que toute entreprise est constituée d'une structure (un ordre), qui se maintient (c'est la survie) et se reproduit (c'est le développement).

Lorsque l'on analyse la mission principale d'un dirigeant d'entreprise, on retrouve ces 3 éléments-clés :

- Maintenir un ordre (organisation, culture et identité),
- Garantir la survie et,
- Assurer le développement.

Le noyau d'ADN :

Cette transition nous conduit à examiner une autre caractéristique du vivant citée par Albert Jacquard³ : « Peut être qualifié de vivant tout objet qui possède cette molécule (l'ADN) ,que ce soit un virus, une bactérie, un spermatozoïde, un ovule, une plante, un animal ou moi. »

La représentation d'un groupe proposée par le docteur Eric Berne fait bien apparaître cette notion de noyau. Une entreprise dispose d'un ADN : le leadership, c'est-à-dire l'ensemble des membres qui dirigent, initient, créent, influencent (cf. Figure 1)

Ces membres et leurs relations constituent une part importante de l'Autorité d'un groupe (d'une entreprise en général ou d'une équipe de travail). Un groupe ne saurait fonctionner sans un « leadership » et toute entreprise possède un leadership qui renforce cette idée d'un organisme vivant.

Le hasard et la nécessité :

Comme l'a affirmé Monod dans un ouvrage publié en 1970, les êtres vivants ne résultent donc pas seulement d'un déterminisme rigoureux, mais sont les produits « du hasard et de la nécessité ».

De même, les entreprises sont le fruit des hasards et des nécessités de caractéristiques endogènes et exogènes. À l'expérience, être au bon endroit au bon moment pour une entreprise relève rarement d'une volonté et d'un plan pré-construit.

L'entreprise est humaine

Enfin, nous pouvons retenir que toute entreprise est composée de personnes vivantes qui créent, développent, décident, s'opposent, résistent, s'organisent... Etc. Si une entreprise est humaine, alors elle présente nécessairement des caractéristiques du vivant.

Les hommes apportent leur énergie, leur intelligence, leur travail, leurs capitaux, mais aussi leur esprit d'initiative, de décision, leur morale, leur culture.

Leur place est prépondérante, y compris dans les processus industriels les plus complexes ou dans les savantes manœuvres financières.

C'est finalement sur le facteur humain que repose la réussite ou l'échec de tout « système entreprise ».

C'est un double caractère vivant qui est présent dans toute entreprise : à la fois le vivant des personnes et celui de l'entreprise.

Comme dans toutes les espèces vivantes, les intérêts humains et ceux des entreprises sont parfois contradictoires, opposés et sujet à une tension conflictuelle.

Je donnerai dans un prochain article ma réflexion sur cette question.

¹ Biologie : science du vivant

² Eric Berne : Structure et dynamique des organisations (non traduit en français).

³ Albert Jacquard in « A toi qui n'es pas encore né », essai, Ed. Calmann-Lévy 2000. Cité par Michel Guichard dans la revue Carat de Septembre-Octobre 2001.