



JPR-Focus no. 02/24

La newsletter de JPR Concepts & Innovation dans le nouveau format et toujours gratuite.

Publiée en trois langues - allemand, français, anglais - maintenant 3 à 4 fois par an.

Points de vue approfondis et holistiques sur les questions d'actualité.

Les textes de ce bulletin d'information peuvent être utilisés avec plaisir dans d'autres bulletins d'information et pages Web. Cependant, une référence au "JPR-Focus" en tant que source est nécessaire.

Chères lectrices, chers lecteurs

Cordiale bienvenue au deuxième numéro du JPR-Focus de l'année 2024.

Il ne se passe presque pas un jour sans que l'un des trois sujets suivants ne soit évoqué : la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les adieux aux baby-boomers et les attentes de la jeune génération. Ces trois thèmes sont souvent évoqués dans des contextes complètement différents. A cela s'ajoutent les plaintes répétées concernant la pression sur les prix, la diminution de la fidélité des clients et le manque de soutien de la part des autorités. La situation ne s'améliore pas, bien au contraire. Qu'est-ce qui ne va pas ?

Beaucoup ! Le grand problème est que ces questions sont abordées séparément, alors qu'elles ont une origine commune. En outre, elles sont également le résultat de nombreuses décisions antérieures qui étaient fondées sur la même cause. Cette cause commune est l'éthique qui prévaut encore dans de nombreux endroits.

Comme ces dépendances ne sont très souvent pas reconnues, toutes les tentatives d'amélioration restent sans effets. Ce rapport a pour but de contribuer à mettre en lumière ces interdépendances et de démontrer l'approche d'une nouvelle éthique.

J'espère que vous prendrez plaisir à lire ce rapport.

Bien à vous

Jean-Pierre Rickli

L'éthique

1. Introduction

Si on regarde autour de nous, pratiquement tous les secteurs, tant publics que privés, présentent le même tableau : il y a une pénurie de nouveaux travailleurs qualifiés, les travailleurs existants, la génération dite du baby-boom, partent à la retraite, de préférence avant l'âge légal de la retraite, et la jeune génération a des attentes extrêmement élevées à l'égard du travail et des employeurs.

On parle alors d'un manque d'éthique du travail, d'une mauvaise planification de l'avenir de la part des politiciens, des administrateurs, des écoles ou de la formation professionnelle. L'opinion générale est que ce sont surtout les autres qui sont responsables de cette misère. Une attitude très simple et commode, très répandue aujourd'hui.

Les lamentations de toutes ces organisations ne s'arrêtent pas là. Diverses conditions viennent s'ajouter, comme celles relatives à la sécurité et à la durabilité, à la protection de l'environnement et à la conservation de la nature, ainsi qu'à la compatibilité environnementale des produits et des services, ce qui accroît les coûts et la pression concurrentielle. Sans oublier les coûts de main-d'œuvre.

Comment répondre à toutes ces questions ? Comme d'habitude, en prenant chaque problème séparément, essayer d'abord de trouver les coupables présumés et d'exiger que leur travail soit fait. Si ce n'est pas possible, il faut regarder ce que font les autres et essayer de mettre en œuvre une solution similaire : se donner une image « verte », utiliser ce que l'on appelle l'« intelligence artificielle » pour certaines tâches et, comme moyen massue, continuer à tourner la vis de réduction des coûts et d'augmentation de l'efficacité. Après tout, c'est ce que l'on apprend dans les écoles de gestion et les séminaires renommés.

Cependant, il n'y a pas d'exemples de réussite à long terme et tout le monde est désespéré. Personne ne se rend compte qu'il n'a fait que lutter contre des symptômes. Comme tout le monde fait la même chose, cela ne peut pas être faux. Ou peut-être que si !

Le présent rapport vise à apporter une réponse à cette dernière question.

2. Quelques questions fondamentales dans la vie et dans les affaires

Dans la vie d'aujourd'hui, tant privée que professionnelle, nous constatons que certaines questions fondamentales, si elles n'ont pas été oubliées, jouent pour le moins un rôle secondaire. Il est important de les rappeler pour mieux comprendre le contexte.

2.1 Quel est le but d'une entreprise ?

La première réaction spontanée à cette question est la suivante : Quel est l'intérêt de cette question triviale ? C'est très clair : il s'agit de fournir aux gens un produit ou un service dont ils ont besoin et d'en tirer des revenus.

C'est tout à fait exact. La lecture des rapports annuels et des déclarations de la direction donne par contre une image totalement différente. L'objectif susmentionné est présent partout dans les statuts. Cependant, il n'a pas toujours la même priorité ni la même importance et peut être atteint de manières très différentes. Voici quelques exemples pris au hasard :

- Nous voulons devenir le numéro 1 !
Si un tel objectif est jugé trop arrogant ou inatteignable, il est assorti d'un addendum. Autrefois, la sécurité ou la qualité étaient encore considérées comme des objectifs à poursuivre. Aujourd'hui, elles sont imposées à tous par la loi. Les différents scandales nous renseignent sur la manière dont ces exigences sont respectées. D'un autre côté, toute affirmation comparative et non fondée sur la concurrence est punie par la loi. Aujourd'hui, seuls des objectifs quantitatifs et surtout mesurables sont donc appliqués, ce qui flatte avant tout l'ego des dirigeants.
- Nous voulons atteindre un retour d'investissement de x% !
Dans cet objectif, le produit ou le service n'est qu'un moyen de parvenir à une fin. Son utilité et sa finalité font que les utilisateurs et les clients ne sont importants qu'en termes de revenus potentiels. La seule chose qui compte est le rendement pour les actionnaires et autres bailleurs de fonds. Un tel objectif est certainement aussi favorable à la carrière des cadres dirigeants.
- Notre objectif primaire est la réduction des coûts !
Si cet objectif est poursuivi avec cohérence, c'est au mépris d'une loi de la nature qui stipule que toute activité réelle, quelle qu'elle soit, est associée à des pertes, c'est-à-dire à des coûts. Si l'on poursuit systématiquement cet objectif, le but ultime ne peut être que celui de cesser ses activités. Plusieurs entreprises ont eu ce but et ne sont plus aujourd'hui sur le marché.
- Les avantages du produit, du service ou de l'innovation sont justifiés par des campagnes publicitaires élaborées ou prouvés par des études scientifiques.
Dans la plupart des cas, lorsque cela se produit, l'avantage n'est pas évident et doit être créé. L'avantage de la nouveauté est pratiquement nul pour le client et ne réside que dans une augmentation de la consommation et du prix. Souvent, ces innovations détériorent l'équilibre écologique de base et souvent aussi le produit.

Cette liste peut être poursuivie indéfiniment. La créativité dans ce domaine est très élevée et s'allonge plus on s'éloigne de la raison d'être d'une entreprise. Celle-ci est généralement encore inscrite dans les statuts. Mais qui les connaît encore et s'y tient ? Peut-être quelques petits actionnaires qui s'expriment lors de l'assemblée générale annuelle pour le divertissement de tous.

En se détachant de plus en plus de leur objectif fondamental, de leur ADN pour ainsi dire, les entreprises perdent de plus en plus de vue leur objectif moral ou spirituel et perdent ainsi pied. Elles errent alors, désorientées, et suivent, comme une girouette, chaque nouvel objectif matériel apporté par le vent. La prochaine tempête les emportera.

2.2 Quel est le but d'une relation d'affaires ?

Nous pouvons répondre à cette question de manière générale comme suit :

Une relation d'affaires est établie dans le but de répondre à un besoin ou à une demande à la satisfaction de toutes les parties.

Cependant, ce qui constitue une relation d'affaires est très varié et n'est souvent pas consciemment reconnu comme tel. Nous ne devons pas expressément confirmer partout que nous avons lu les conditions générales d'affaires (CGA). Voici quelques exemples :

- Acheter un produit de consommation courante. Très souvent, on connaît les produits, le magasin, le personnel et on se sent dans une atmosphère familière. C'est pourquoi on a choisi ce magasin. Parfois, on va ailleurs parce que l'offre est meilleure que celle de votre magasin habituel, soit en termes de qualité, soit en termes de prix, soit les deux à la fois. On peut également y faire de nouvelles expériences. La satisfaction résulte non seulement de la couverture des besoins, mais aussi de l'utilisation sans faille ou de l'appréciation du produit.
- Achat non quotidien d'un produit - appareil, dispositif, service, etc. - pour lequel il existe un besoin à long terme. Dans le cas des appareils et des dispositifs, il peut y avoir deux types de relations commerciales. L'une avec le fabricant de l'appareil et l'autre avec le revendeur. La première relation porte sur les caractéristiques du produit et la réputation de l'entreprise. La seconde concerne les conditions de vente et le sentiment d'être entre de bonnes mains, même si des problèmes peuvent survenir. En ce qui concerne les services, il en va de même que pour les revendeurs. Là aussi, les gens veulent être heureux, voire fiers, d'utiliser le produit.
- Vente de services, de machines et de biens pour la réalisation des tâches d'une organisation. D'une part, il s'agit de couvrir de manière satisfaisante les besoins de l'organisation. D'autre part, le fournisseur attend non seulement un paiement pour le service fourni, mais aussi de la reconnaissance, du respect et la possibilité de souligner avec fierté sa contribution au succès de l'organisation.
- Echange mutuel entre l'organisation et les autorités, les associations, les autres entreprises et commerces locaux et la population. Ces relations ne sont pas principalement axées sur les avantages monétaires, mais plutôt sur la bonne volonté, la coopération et le soutien. Le respect mutuel, la reconnaissance et la satisfaction réciproque de faire partie de la communauté sont encouragés.
- L'échange mutuel d'informations et de documents avec les différents services publics responsables des affaires de l'organisation. Ce type de liens est souvent négligé ou ignoré, car il n'a pas d'impact direct sur les chiffres de performance habituels. Cependant, s'ils sont cultivés avec respect, reconnaissance et décence, ce type d'affaires - obtention d'autorisations, coopération en matière d'environnement, traitement des questions fiscales, clarification des questions sanitaires ou sociales, circulation, transport, construction, etc. - se déroulent sans heurts. Dans le cas contraire, il y a souvent du sable dans l'engrenage. Cela se répercute également sur les résultats financiers.

Comme on peut le constater, les relations d'affaires sont plus diverses que ce que l'on imagine habituellement. Pour certains, ce n'est pas l'aspect financier qui prime, mais la collaboration et la coopération. Cela n'enlève rien à leur valeur.

Intéressons-nous à présent à une relation commerciale particulière, celle qui consiste à embaucher et à employer des personnes au sein d'une entreprise ou d'une organisation.

2.3 Quel est le but d'une place de travail ?

Un poste de travail a en fait deux fonctions. La première, évidente, est un lieu de travail au sein d'une entreprise, occupé par une personne, où certaines tâches sont effectuées pour répondre au but de l'entreprise.

Les conditions requises pour occuper un poste particulier dépendent certes des tâches à accomplir, mais aussi du but de l'entreprise ou de l'organisation.

Le deuxième objectif d'un poste de travail est tout aussi important, bien qu'il soit rarement formulé de manière explicite. Un lieu de travail est un moyen de réaliser l'objectif de vie de la personne qui occupe le poste. Cette personne a des idées plus ou moins claires sur la manière dont le poste peut ou pourrait l'aider à atteindre son objectif.

Le poste ne peut être pourvu avec succès que s'il existe un certain degré de concordance entre les exigences définies par l'entreprise et les attentes de la personne destinée à occuper le poste. L'enjeu du processus de recrutement est de parvenir à cette adéquation.

2.4 Quel est l'objectif d'une vie ?

Cela nous amène à un sujet important mais aussi très complexe.

Nous avons vu dans le chapitre précédent que l'adéquation entre l'objectif du poste et les idées de la personne sur la manière dont elle peut réaliser son objectif dans la vie grâce à ce lieu de travail est décisive pour la réussite à long terme de l'emploi. Il y a souvent deux obstacles à surmonter :

- D'une part, l'objectif du poste doit être clair. Cela implique également une description claire et surtout actualisée du but réel de l'organisation. Ceci est important car l'organisation ne sait pas à l'avance ce que l'autre partie attend.
- D'autre part, la personne qui occupera le poste doit également savoir clairement quel est son véritable but dans la vie et en quoi ce poste peut contribuer à sa réalisation. C'est là que le bât blesse, car souvent le but de la vie n'est pas connu ou quelque chose d'autre le remplace, peut-être en raison de son urgence.

Pendant très longtemps, la finalité d'un travail, du point de vue du travailleur, était de gagner l'argent nécessaire pour vivre. Dans les temps modernes (mot-clé 1968), de nouvelles idées sont apparues sur ce que pourrait être la finalité du travail. Comme le mur de l'ancienne conception de la vie ne s'est pas brisé, mais s'est simplement fissuré, il a fallu faire un choix sur les priorités. La plupart des gens se sont rendus aux circonstances et ont fait des compromis sur leurs désirs, sont entrés dans l'économie et ont essayé de vivre leurs rêves pendant leur temps libre. Quelques-uns ont refusé de faire des compromis et sont devenus des hippies. Dès lors, ils ont vécu des surplus abondants de la société de consommation en plein essor.

Aujourd'hui, ce que l'on promet aux jeunes n'est souvent que des promesses creuses. Cela signifie que la motivation à faire des compromis est assez faible. En outre, la pression pour vivre son objectif de vie est beaucoup plus forte, même si celui-ci n'est pas encore très clair.

Le but de la vie est donc, on le voit, un point central de la vie, notamment de la vie professionnelle. Mais en quoi consiste-t-il réellement ? Comment le définir ? Une définition précise et applicable à

tous est impossible, car chacun a sa propre version. Il y a certes de nombreuses similitudes, mais elles disparaissent dès que l'on va plus loin. Nous ne pouvons qu'essayer de décrire ce qu'une telle définition pourrait inclure. Il s'agit des quatre caractéristiques suivantes :

- Il y a beaucoup d'enthousiasme pour une activité professionnelle, un groupe professionnel, une personne ou un projet communautaire. Souvent, cet enthousiasme est déjà présent dès le plus jeune âge.
- Certaines vertus morales, valeurs et attitudes face à la vie sont fortement présentes, telles que l'honnêteté, la sincérité, l'attention, le respect et la justice.
- Certains dons, intérêts et talents sont présents, comme la musique, la peinture, le dessin, la parole, l'écriture, la capacité d'analyse, les machines et bien d'autres encore.
- Des compétences et des aptitudes individuelles particulières sont présentes. Alors que les trois caractéristiques mentionnées précédemment ont un caractère plus général, les caractéristiques de ce groupe sont celles qui caractérisent la personne comme étant unique. C'est leur façon de ramener les caractéristiques, les intérêts, les modèles et les valeurs mentionnés précédemment à un dénominateur commun.

Nous pouvons donc définir le but de la vie comme une combinaison de ces quatre éléments. Les deux premiers sont plutôt des conditions cadres ou des exigences - le quoi - et les deux autres, en particulier le dernier, sont la manière - le comment - d'y parvenir.

Ce qui est intéressant dans cette définition, c'est qu'elle suppose que notre vie a un but et ne suit pas simplement les règles du hasard. Cela signifie que notre cerveau est déjà une page écrite à la naissance et qu'une certaine prédétermination est présente. Les neurosciences modernes ont apporté la preuve de ces deux conclusions.

Il est également intéressant de constater que même les athées et les personnes qui croient en la création de la vie par hasard possèdent ces éléments en eux et peinent à croire que leur vie n'a pas de but. Ces quatre éléments peuvent également être trouvés dans chaque personne, partout dans le monde.

La seule question qui reste sans réponse est donc la suivante : Qui a écrit sur la page et comment le but de la vie a-t-il été déterminé ? Quel est son nom ? Une réponse exacte à cette question n'est peut-être même pas nécessaire. Il suffit de savoir qu'il y a quelque chose au-dessus de nous.

Nous voyons également que le but de la vie est spirituel, moral et non égoïste. Les aspects matériels sont possibles. Ils servent à remplir le but de la vie. Ils sont, pour ainsi dire, des jalons. Ils ne sont qu'un moyen de parvenir à une fin et non le but final.

Il est également intéressant de noter que ce qui précède s'applique également aux entreprises et aux organisations. L'objectif d'une entreprise est défini dans ses statuts et, pour autant que je m'en souviens, il comporte toujours un aspect moral et parfois spirituel. Je n'ai jamais vu de statuts d'entreprise où le seul but était de gagner de l'argent. Toutefois, si ces valeurs supérieures sont oubliées ou simplement négligées, la vie des personnes, des entreprises et des organisations devient une lutte pour la survie. La seule devise qui s'applique alors est : tous contre tous.

2.5 Quel est le but d'une profession ?

Ce terme a également connu de grands changements, notamment en raison des nombreuses nouvelles professions. Ce faisant, de nombreuses choses se sont perdues ou sont devenues inutiles.

Nous avons tous fait l'expérience que même le profane le plus doué ne peut pas tout réparer ou installer lui-même. Parfois, ou très souvent, il faut faire appel à un spécialiste, ou à un professionnel. Avec le titre de professionnel, vous savez à qui vous adresser et vous pouvez vous fier à son expertise.

L'ancien profil de la profession comprenait trois aspects principaux :

- L'apprentissage auprès d'un maître artisan reconnu. Au cours de cette phase, on apprenait non seulement les connaissances actuelles du métier, mais aussi, dans la mesure où le maître le pouvait, le vieux savoir issu de l'expérience, les trucs et astuces des ancêtres qui étaient expliqués et transmis. C'était important, car il n'existait pratiquement pas de livres spécialisés et le savoir se transmettait essentiellement de bouche à oreille. Cette phase se terminait par une évaluation commune des résultats obtenus. C'était le carrefour entre une vie d'employé ou une vie de compagnon et de futur maître.
- La voie du compagnon signifiait que l'on pouvait continuer à apprendre le métier de manière autonome. Elle permettait également d'élargir son horizon, tant sur le plan professionnel que personnel. C'était une formation continue au sens propre du terme. Plus tard, cette formation continue s'est poursuivie avec l'accueil de compagnons étrangers et les discussions intensives avec eux.
- Au cours de la formation - la première phase - il ne s'agissait pas seulement de transmettre des connaissances techniques, mais aussi ce que l'on pourrait appeler un code de conduite. C'était très important, car il en allait de la réputation de toute la guilde professionnelle.
- Les carrières académiques sont très similaires. Là, le maître est appelé « professeur ».

Le choix de la profession se faisait sur la base de talents particuliers - talent technique, intérêt pour le sujet, intérêt social, personne de référence - et constituait la base de la décision du maître-artisan d'accepter le candidat comme élève.

Il en est résulté non seulement des professionnels, mais aussi des personnes qui, par leur attitude communautaire et sociale, ont contribué à soutenir la société, à la fois en tant qu'individus et en tant que groupe professionnel. Plusieurs objectifs ont ainsi été atteints. Tout d'abord, l'objectif économique de l'organisation avec l'accomplissement correct de tâches spécifiques. Dans le titre professionnel, les personnes ont non seulement trouvé un moyen d'assurer leur subsistance, mais aussi un moyen d'identification pour atteindre leur but dans la vie en tant que service à la société. Enfin, le groupe professionnel remplissait l'objectif d'être un groupe de soutien pour la communauté.

Ces trois points centraux de la formation professionnelle ne se retrouvent aujourd'hui que dans quelques professions traditionnelles. Dans la plupart des métiers, en revanche, ils relèvent de la responsabilité de plusieurs instances : le maître pour les connaissances actuelles, l'école technique pour les connaissances de base et une partie de l'expérience antérieure et la législation pour le code de conduite. Les connaissances du spécialiste et du maître-artisan sont normalisées. L'apprentissage et la formation continue autonomes ne sont plus guère encouragés. Les organisations ne se sentent

plus responsables de cela et n'attendent qu'un rendement élevé du travail. Leur objectif est également essentiellement économique.

Par conséquent, la profession aujourd'hui ne remplit pratiquement qu'un objectif économique pour l'organisation et pour le professionnel. Tous les autres facteurs qui justifient le choix de la profession à partir de la vocation doivent être pratiquement oubliés lors de l'embauche. Aujourd'hui, la satisfaction de ces facteurs est recherchée dans les activités et les professions indépendantes et non normalisées. Celles dont le résultat n'est pas prédéterminé ou dont la pratique peut être organisée librement ou selon les anciens modèles. Si cela n'est pas possible, il ne reste qu'une activité professionnelle à finalité purement matérielle et, tôt ou tard, la frustration.

2.6 Qu'est-ce que le savoir professionnel ?

Ici aussi, cette notion est interprétée de manière très large.

Pour une grande majorité d'acteurs du monde des affaires, la connaissance professionnelle est ce qu'il faut pour être autorisé à utiliser le titre de la profession. Pour d'autres, ce niveau n'est qu'un permis pour continuer à apprendre de manière autonome. Dans ce cas, les connaissances spécialisées sont celles que l'on a accumulées dans le domaine après de nombreuses années de pratique professionnelle.

Pour un nombre croissant de personnes, l'expertise ne se limite pas à ce qui a été accumulé après quelques années d'expérience professionnelle. Pour eux, l'expertise est ce qui leur permet d'atteindre leur but dans la vie, les rend uniques et leur permet en même temps de vivre leur vie selon leurs aspirations, c'est-à-dire de suivre leur vocation.

Mais en quoi consistent les connaissances professionnelles ?

Après la formation scolaire de base et éventuellement un niveau de spécialisation en fonction du choix de carrière, les connaissances professionnelles se composent de divers éléments, dont certains sont déterminés individuellement en termes de temps et de séquence.

- Le premier élément est la formation professionnelle de base, avec ses composantes théoriques et pratiques. Elle couvre les connaissances nécessaires à l'accomplissement des tâches professionnelles actuelles. Les bases théoriques et les méthodes sont souvent acquises dans une école professionnelle et la partie pratique dans une organisation. L'étude à domicile est surtout nécessaire pour la partie théorique. Cette formation est sanctionnée par un diplôme et permet d'exercer la profession apprise, là où elle est requise.
- La formation professionnelle de base peut être approfondie. Cela permet de résoudre des tâches plus exigeantes ou de suivre des élèves. Avec cette spécialisation, les élèves peuvent également chercher à se spécialiser afin de mieux mettre en valeur leurs propres inclinations, compétences et intérêts.
- Les anciennes connaissances de nos prédécesseurs. Très souvent, ces connaissances ne sont pas directement évidentes. Elles sont très souvent implicitement contenues dans de nombreuses règles empiriques, facteurs de sécurité ou réserves. Aujourd'hui, ces connaissances sont très souvent programmées directement dans les codes informatiques. Il n'y a pas de documentation correspondante qui soit compréhensible pour la postérité. Le code est la documentation. Mais les apparences sont trompeuses. La fonctionnalité opérationnelle a été continuellement améliorée et mise à jour. De nombreuses tâches essentielles n'ont pas changé et sont toujours intégrées dans leur état d'origine, c'est-à-dire

dans le langage de programmation de l'époque, qui date peut-être de 50 ou 60 ans et qui est totalement inconnu aujourd'hui. Comme les programmeurs de l'époque étaient avant tout des experts qui s'intéressaient également à l'informatique, ils y ont également programmé leurs connaissances implicites. C'est pourquoi les jeunes n'osent pas toucher à ce genre de choses. Elles sont réservées à quelques survivants de l'époque. Ils peuvent s'en servir pour améliorer leur rente dans leur grand âge. La seule question est de savoir quand la bulle éclatera.

Ces connaissances sont spécifiques à chaque entreprise ou organisation. C'est ce qui distingue l'organisation et ses produits des autres.

- Les connaissances acquises par une personne à partir de ses propres expériences avec les caractéristiques et les produits de l'organisation. Ces connaissances sont également approfondies et différenciées si la personne est familiarisée avec différentes organisations. Ces connaissances sont généralement implicites et lorsque la personne quitte son emploi, elles sont perdues pour l'organisation. A moins qu'un système de gestion active des connaissances ne soit mis en place. Ce savoir, ainsi que le savoir issu des deux facettes suivantes, est ce qui rend l'organisation unique et non comparable à d'autres.
- Les connaissances acquises grâce aux échanges avec d'autres professionnels de la même organisation ou d'autres organisations lors d'événements internes et externes tels que des congrès, des conférences ou des expositions.
- Les connaissances acquises grâce à des programmes de formation ciblés, et pas seulement ceux qui se concentrent sur l'efficacité du travail. Il s'agit, peut-être avant tout, de nouvelles connaissances théoriques, de nouveaux processus ou de connaissances qui élargissent les horizons des personnes.
- La formation continue personnelle de la personne, basée sur son désir d'atteindre son but dans la vie. Si l'emploi n'a pas qu'une finalité matérielle, ces connaissances peuvent également profiter à l'organisation.

Comme on le voit, l'expertise a de multiples facettes et, malheureusement, elle est souvent réduite aux deux premières et rémunérée. Ce sont aussi celles qui sont disponibles à l'extérieur des organisations. Toutes les autres relèvent des organisations.

3. Quels sont les liens entre ces aspects ?

Nous avons vu que lors de l'établissement d'une relation commerciale avec une organisation - entreprise, autorité, association, institution - divers aspects sont à prendre en compte, souvent de manière inconsciente ou en arrière-plan. Dans la pratique, ils sont traités très différemment, mais généralement individuellement, séparément des autres. C'est oublier qu'il y a derrière eux un fil conducteur, un facteur commun qui contribue à les définir : ce facteur, c'est ce que nous appelons « les valeurs ».

Il s'agit également d'une notion qui est comprise de manière très diverse. Fondamentalement, les valeurs peuvent être définies comme suit : Elles sont ce qu'une personne considère comme important dans sa vie et ce en quoi elle croit.

Pour certains, il s'agit de valeurs plus matérielles telles que le travail, la diligence, l'argent, la réputation, la renommée, le salaire, la position de leader, la maison, l'éducation. D'autres préfèrent

nommer les qualités morales comme valeurs telles que l'honnêteté, la générosité, la fidélité, la droiture, la loyauté. D'autres encore ont des qualités que nous pourrions qualifier de spirituelles, telles que l'amour, la paix, la miséricorde, la bonté, la justice et la gratitude.

Cette catégorisation sert principalement à comprendre ce que sont les valeurs. Il n'y a pas de limites fixes ou clairement définies. Elle s'applique également aux organisations de toutes sortes. Les entreprises et les organisations représentent avant tout des valeurs matérielles et éventuellement morales, qui sont généralement mentionnées dans leurs statuts. Les valeurs spirituelles sont incluses par certaines organisations dans leurs statuts, mais ne sont que partiellement suivies. A mon avis, la mise en pratique des valeurs spirituelles est plutôt l'affaire des individus.

Une combinaison de valeurs matérielles, morales ou spirituelles est assez courante, mais n'est pas obligatoire. De même, il peut y avoir des valeurs d'une seule catégorie, quelle qu'elle soit. En cas de combinaison, les valeurs matérielles sont souvent le moyen de parvenir à une fin et les valeurs morales sont clairement les garde-fous.

Il est donc facile de comprendre qu'une bonne adéquation des valeurs entre les partenaires commerciaux est bénéfique pour une collaboration de qualité et durable. Ces partenaires sont en fait toutes les parties impliquées avec l'organisation : Les employés, les fournisseurs, les autorités, les clients et toutes les personnes qui sont ou se sentent directement ou indirectement concernées.

Nombreux sont ceux qui résument cela par le terme d'éthique. C'est exact, mais pas tout à fait. Il faut quelque chose d'autre, à savoir, vivre ses valeurs de manière cohérente. C'est ce qu'on appelle « être authentique ».

L'éthique est également jugée différemment. Pas nécessairement en tant que telle, mais en relation avec l'organisation et sa finalité. Un comportement éthique - loyauté, discrétion, fidélité - peut être très apprécié au sein d'une organisation. En revanche, pour la société en général et son code de conduite, il peut être considéré comme contraire à l'éthique s'il s'agit d'une organisation criminelle. L'éthique est donc aussi une question de référence qui, d'une manière générale, devrait être mentionnée.

Au début, il a été question de la main-d'œuvre qualifiée et du changement de génération. Examinons la situation actuelle sur la base de ce qui a été dit plus haut :

Notre société fait de l'argent la valeur suprême. Toutes les autres viennent ensuite. Les seules restrictions sont fixées par le cadre juridique. Tout ce qui n'est pas explicitement interdit est légal et donc autorisé. Les règles morales, culturelles ou de bienséance sont toujours appréciées et louées. Mais si elles empêchent de gagner de l'argent et, surtout, de le gagner rapidement, elles sont au mieux qualifiées d'« intéressantes à avoir » et mises de côté.

C'est ce qui s'est passé avec l'expertise en entreprise dont disposent les gens. Elle n'est plus reconnue et valorisée. On en perd un peu à chaque départ d'un membre du personnel. Chaque fois, c'est un peu de l'unicité de l'entreprise et de ses produits qui est perdu. Tout est devenu de plus en plus interchangeable : Les entreprises, les produits, les marques, les emplois. La seule chose qui reste, c'est la différenciation par le prix.

Aujourd'hui, les baby-boomers partent massivement à la retraite. Les entreprises et les organisations se retrouvent sans savoir et pensent qu'elles peuvent l'obtenir sur le marché du travail. Cependant, elles ne réalisent pas encore que l'expertise propre à l'entreprise ne peut pas être trouvée à l'extérieur, même avec l'aide de l'intelligence artificielle, mais qu'elle doit être développée et encouragée à l'intérieur même de l'entreprise.

La tentative de motiver les personnes en partance à rester n'est pas très fructueuse. Elles n'ont pas oublié les valeurs qu'elles avaient dans leur jeunesse. Compte tenu de l'environnement difficile de l'époque, elles les ont simplement mises en veilleuse et les ont vécues dans des activités annexes. Aujourd'hui, elles veulent les vivre pleinement. Des compromis seraient possibles si les conditions étaient remplies. Mais celles-ci sont impensables pour la plupart des entreprises.

Les jeunes générations apportent principalement de bonnes connaissances générales scolaires et professionnelles. Elles n'ont pas l'expérience qui caractérise en premier lieu les connaissances spécialisées. En outre, comme toute jeune génération, elles ont des valeurs et un fort désir de faire quelque chose de leur vie.

En outre, elles sont confrontées à un avenir incertain et leurs perspectives sont plutôt sombres. Par conséquent, elles ne peuvent plus être motivées pour faire des compromis afin d'avoir peut-être un meilleur avenir. Les jeunes veulent tout avoir maintenant et vivre pendant qu'ils le peuvent encore. Les entreprises étant devenues pour eux interchangeable, ils suivent simplement et impitoyablement les meilleures offres matérielles. On ne leur offre en fait rien d'autre.

Le climat se durcit également pour les entreprises sur leurs sites. Tout ce qui a été perdu en raison de la focalisation unilatérale sur la valeur monétaire est désormais exigé par la législation : réglementations environnementales, plans sociaux, législation du travail, législation fiscale, etc.

4. De quoi a-t-on besoin ?

Nous avons vu que nous sommes dans une sorte d'impasse, par notre propre faute. La mise à l'écart des valeurs morales et spirituelles au profit des valeurs purement matérielles a conduit à cette situation.

Les tentatives de mesures correctives ne sont pas plus efficaces. D'une part, elles ne modifient pas la trajectoire, mais se contentent d'influer sur la vitesse ou de réduire les dérapages. D'autre part, elles n'ont qu'un effet réactif, car elles ne s'attaquent qu'aux symptômes et non aux causes.

Nous avons donc besoin d'autre chose. Nous devons parvenir aux deux constatations suivantes :

- Les gens ont besoin de la communauté pour survivre et la communauté a besoin que les individus atteignent leur but dans la vie pour pouvoir se développer elle-même.
- Les humains font partie de la nature et n'en sont pas séparés. Ils ne sont viables que dans la mesure où la nature l'est.

Lorsque nous sommes guidés par ces idées, d'autres valeurs viennent automatiquement en tête de notre liste de priorités et redéfinissent notre comportement éthique de manière durable.

Il s'agit en fait d'une chose simple, mais il est vrai, pas toujours si facile à faire.

Nous comprendrons alors que d'autres objectifs devraient s'appliquer à l'école que celui d'obtenir, si possible, un emploi bien rémunéré.

Notre attitude à l'égard de tous les autres êtres sur terre changera également et ne sera plus déterminée par leur rentabilité pour des intérêts privés.

Nous nous rendons également compte que le sol est aussi particulier que chaque être humain et qu'il nécessite un traitement approprié.

Les ressources naturelles de la terre devraient également être utilisées de manière durable pour le développement de la société et non pour des intérêts financiers individuels.

Cette liste peut être étendue à tous les domaines de l'activité humaine, y compris les transports, la médecine et l'énergie.

Une autre constatation est que la connaissance ne peut pas être transférée. La connaissance est la somme des expériences qu'une personne ou une entreprise a faites et dont elle a tiré un enseignement. Sans traitement, tout reste au mieux de l'information. Les connaissances internes à l'entreprise ne peuvent donc pas être obtenues sur le marché, même avec l'intelligence artificielle.

5. Conclusions

Les activités de chaque personne, groupe de personnes ou organisation sont façonnées par un ensemble unique de valeurs. Cette combinaison est également appelée éthique. L'éthique détermine la manière dont l'objectif des activités est atteint.

Lorsqu'il s'agit de l'objectif de vie des personnes, des entreprises ou des organisations, les valeurs matérielles sont certainement acceptables en tant que moyen temporaire de parvenir à une fin. Comme elles conduisent à long terme à un comportement égocentrique, les valeurs morales ou spirituelles doivent prendre le dessus. Ce n'est qu'à cette condition qu'une activité économique durable est possible.

Le savoir est une information traitée. Le savoir interne de l'entreprise se compose de l'expérience traitée par le personnel et de ce qui a été consigné dans les documents de l'entreprise. Ce savoir est ce qui distingue l'entreprise de la concurrence et la rend incomparable. S'il n'est pas ou plus disponible, la seule comparaison possible est celle du prix. La constitution et le maintien de ces connaissances sont des tâches propres à l'entreprise et ne peuvent être déléguées. Seuls les outils et les méthodes peuvent être obtenus de l'extérieur.

Ce n'est que lorsque toutes les valeurs, l'éthique, sont clairement définies, visibles et vécues, qu'il est possible d'établir des relations commerciales claires et durables avec les autres. Les individus, les groupes, les entreprises et les organisations se sentent alors soutenus par la société.

Je me rends compte que tout cela semble être de grands principes et qu'il est presque impossible de les mettre en œuvre. Nous avons tellement détruit au cours des dernières décennies que tout cela ressemble à une utopie. C'est peut-être vrai pour les grandes entreprises et organisations. Mais là où

l'individu est encore décisif, au niveau local, beaucoup de choses sont possibles et sont déjà mises en œuvre. Il appartient donc à chacun de soutenir cette évolution. Rejoignez-nous !

Votre
Jean-Pierre Rickli

Faites participer vos amis et connaissances à ce bulletin. Il suffit de le faire suivre ou mieux laissez-les s'inscrire !

Les numéros antérieurs du JPR-Focus sont accessibles sous News/Archiv de notre site ou directement en cliquant ici : <http://www.jpr.ch/newsarchiv.cfm>

*JPR Concepts & Innovation
J.-P. Rickli
Coaching - Gestion du savoir - Innovation - Energie*

*Höchstrasse 47
8610 Uster
Tél. : +41 (0) 44 9404642
Courriel : jprickli@JPR.ch*

Inscription et désinscription : simplement par le site web www.JPR.ch ou par courriel à jprickli@JPR.ch