

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide*
Andersen Consulting
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts-Comptables
CRG de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
Mercer Management Consulting
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
Thomson CSF
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
(liste au 1^{er} novembre 2000)

**GÉRER PAR L'URGENCE
DES ENJEUX DE LONG TERME**

par

Pascal JELLIMANN

Docteur de l'École polytechnique en sciences de gestion
Chef de projet informatique au Crédit Lyonnais

Séance du 4 février 2000

Compte rendu rédigé par Jean-Baptiste Stuchlik

Bref aperçu de la réunion

Comment des enjeux de long terme peuvent-ils être traités quand tous les acteurs sont pressés par l'urgence ? C'est le défi qui a été posé en 1995 à Pascal Jellimann quand, dans le cadre d'une thèse à l'École polytechnique, il a dû mobiliser l'ensemble des dirigeants d'une mutuelle d'assurance française face aux enjeux et aux menaces de l'internet. La stratégie qu'il a mise en œuvre a alors consisté à créer artificiellement de l'urgence en organisant des événements face auxquels les acteurs dont il avait besoin ne pouvaient manquer de se préparer. Cela l'a alors conduit à développer dans sa thèse une analyse des ressorts de la "théâtralisation" de la gestion qu'on observe dans nombre d'entreprises.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Pascal JELLIMANN

Toute organisation est confrontée au quotidien à une multitude de menaces et d'opportunités. Le temps dont disposent les décideurs pour y faire face est compté : seules les plus pressantes sont abordées. Dans un tel contexte où tous les acteurs parent au plus pressé, il devient vital de capter leur attention pour les mobiliser sur les projets qui vous tiennent à cœur. Mais comment les enrôler sur une question qui, bien qu'elle ne soit pas inscrite dans les urgences du moment, n'en reste pas moins essentielle ?

C'est ce que j'ai été amené à faire dans le cadre d'une recherche-action de trois ans au sein d'une mutuelle d'assurance française, appelons-la ASSUR, confrontée au développement de l'internet. À partir de ce cas, j'ai pu construire une théorie de la *fabrication d'urgences* pour mobiliser une organisation sur une menace ou une opportunité qui ne sont que potentielles, c'est-à-dire qui ne figurent pas parmi les dossiers prioritaires : on ne sait pas ce qui pourrait arriver, si cela correspondrait à un enjeu fort, et à quel moment cela pourrait survenir.

La fabrication d'événements sera alors analysée comme un moyen de surmonter les effets de l'absence d'urgence naturelle, du fait du caractère lointain et hypothétique d'une menace ou d'une opportunité. Il s'agit de développer une idée suggérée par Daniel Fixari et Frédérique Pallez dans *Comment traiter l'urgence ?* (Gérer & Comprendre, 1992), selon laquelle l'urgence peut devenir un instrument de gestion.

De l'expectative à l'émerveillement

Au début de 1995, on commence à parler de l'internet et le PDG d'ASSUR et son directeur de la communication s'interrogent sur l'impact de ce nouveau *medium* sur le marché de l'assurance. Ils s'adressent alors au Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique (CRG). Ainsi est lancée une étude qui allait finalement durer trois ans, durant laquelle j'ai été immergé au quotidien dans cette mutuelle. Cette immersion constitue un principe essentiel de la démarche clinique du CRG et du Centre de Gestion Scientifique de l'École des mines de Paris (CGS), et nous allons voir qu'elle a permis de mesurer le décalage qui peut exister entre les discours et la pratique en matière de nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Durant près d'une année, je mène des investigations sur l'évolution du secteur aux États-Unis, et j'informe régulièrement les différents acteurs d'ASSUR sur ce qui s'annonce comme une révolution : possibilité pour chacun de consulter les produits d'assurance, de les comparer, de réaliser des devis, voire d'accéder à des sites l'orientant automatiquement vers la compagnie à l'offre la moins chère. Or, à mon grand dam, mes interlocuteurs restent sans réaction face à ce tableau. Tout au plus argumentent-ils que l'internet comptera peu dans le secteur des assurances, car le contact humain, l'expertise du conseiller de clientèle resteront toujours irremplaçables. Ainsi, rien ne se passe alors que la gravité des enjeux m'apparaît chaque jour plus évidente.

Mais voici qu'après plusieurs mois où je désespérais, une réunion de la direction générale, en avril 1996, donne un brusque coup d'accélérateur au projet : le président demande qu'un site web d'ASSUR soit présenté deux mois et demi plus tard, à l'assemblée générale de juin. Un plan de modernisation de la mutuelle sera exposé aux délégués et la présentation concomitante d'un site web serait du meilleur effet. Par ailleurs, je suis nommé chef de ce projet ! Compte tenu de l'importance de l'enjeu et de l'impossibilité de reculer l'échéance, les acteurs jusqu'ici indifférents, voire hostiles à mon endroit, se mettent à collaborer, à faire des concessions inenvisageables auparavant.

L'assemblée générale est organisée comme un événement important. Pour que les trois cents délégués viennent de toute la France par leurs propres moyens sans être rémunérés (conformément au statut des mutuelles), il faut faire de l'AG un moment que chacun aura plaisir à partager. La présentation par l'internet des enjeux stratégiques du groupe ne doit pas échapper à cette règle. Ainsi, il m'a été vivement recommandé de « *de ne pas faire seulement une présentation trop sérieuse, mais aussi d'amuser la galerie* ». Ainsi on passe, le jour dit, de la *playmate* du mois au musée du Louvre puis au casino virtuel des Iles Caïman avant d'aborder le site internet d'ASSUR...

Cette démonstration de dix minutes procure les effets escomptés auprès des délégués. Ravis d'avoir passé un moment agréable, fiers de représenter un groupe à la pointe de la technologie, ils votent les nombreuses résolutions en jeu malgré la profusion de termes techniques et juridiques. Des orientations stratégiques sont prises par ces résolutions.

De l'oubli à la reconquête

Une phase d'oubli succède à la fièvre de la préparation de l'assemblée générale. Le site n'est plus mis à jour, les acteurs ne s'y intéressent plus guère. Sa forme et son originalité tendent même à se dégrader quand certains ajoutent des images stéréotypes extraites des albums standard de la bureautique, les *clip-arts*. Pour reconquérir l'intérêt des directeurs, j'organise avec l'appui du directeur de la communication une réunion pour *approfondir notre présence sur l'internet*. Mais un important directeur annonce à la dernière minute qu'il ne pourra participer. Or cette absence risque d'entraîner une cascade de désistements, signe qui confirmerait le désinvestissement partagé sur les enjeux de l'internet. Que faire ?

Le directeur de la communication décide alors qu'il vaut mieux annuler, pour marquer le coup, signifiant que l'importance du sujet exige que tous soient présents. Un mois plus tard, tous les acteurs et décideurs désirés sont présents. Une autre réunion est programmée trois mois plus tard. Là encore, certains directeurs annoncent en coulisses leur intention de ne pas y participer, car ils estiment que les enjeux ne sont pas assez importants. Le projet vacille à nouveau. Heureusement, grâce à la cérémonie des vœux du président aux collaborateurs ASSUR, je peux leur faire savoir que le directeur général adjoint participera à ladite réunion. Le lendemain, personne ne manque à l'appel, et cela me permet d'avoir les soutiens pour continuer à avancer.

Rapidement, de nouvelles fonctionnalités sont ajoutées au site internet d'ASSUR, dont des offres d'emploi en ligne. Le directeur du marché grand public commence à croire à l'intérêt de l'internet pour le groupe, et charge un de ses collaborateurs d'observer le développement de la concurrence sur le web. Mais il reste réticent à la mise en ligne du devis ou la vente des produits de sa branche. La voie semble bloquée.

L'envol

La stratégie gagnante passe alors par le contournement : après avoir fait part au directeur des produits santé, rencontré par hasard dans un train, de l'enlisement du projet sur le marché grand public, celui-ci me propose de mettre sur l'internet les contrats santé ! À nouveau, le service est préparé dans l'empressement, cette fois pour créer un coup médiatique : être le premier à offrir un tel produit sur le web. Pour cela, le site est remanié, simplifié, le moteur de calcul des devis est adapté aux contraintes du nouveau *medium*. Le service est lancé, l'effet médiatique étant toutefois moindre qu'espéré : ASSUR a été battu sur le fil par un concurrent.

Cette initiative a mis la branche Santé sous les projecteurs, mais c'est l'automobile qui constitue le produit phare du groupe ASSUR. Or, le directeur automobile ne veut pas être en reste et il insiste maintenant pour que ses produits soient mis sur l'internet. Là encore, la mutuelle a la

possibilité de bénéficier de retombées médiatiques intéressantes : aucune compagnie française ne propose un tel service. Tout comme pour la santé, la conception et le développement du site se font dans l'urgence, car une échéance interne a été programmée : un prototype doit être présenté aux dirigeants lors d'une réunion montée spécialement. Les acteurs ayant apporté une contribution auront ainsi la possibilité d'être reconnus par leurs supérieurs, ce qui crée une forte motivation chez eux. Mais voilà que les supérieurs repoussent la présentation, retardant du même coup le projet. C'est en fait une autre échéance, que j'ai contribué à fabriquer, qui va créer la mobilisation : un communiqué de presse précise que "ASSUR sera le 20 décembre 1997 le premier groupe d'assurance français à proposer un devis automobile en ligne, avec réponse en temps réel". Il ne fallait pas être en retard car il était sûr que des journalistes testeraient le site. Cette fois, la place de leader n'échappe pas à la mutuelle, et les retombées médiatiques sont appréciées.

Après l'ouverture de ce service, donc à partir de l'année 1998, l'organisation entre dans une phase où l'internet s'intègre progressivement dans les structures existantes. Les directions intervenant sur le projet se voient attribuer des lignes budgétaires et des créations de postes. Quand je quitte la mutuelle en juillet 1998, l'activité internet d'ASSUR se développe et la compagnie est la plus avancée en la matière.

Une théorie de l'urgence

La chronique précédente met en évidence une alternance de phases de résistances et de forte mobilisations, de calmes plats et d'urgences. Il apparaît clairement que les acteurs ne se mobilisent sur les projets internet que sous l'effet d'urgences, créées par des événements (assemblée générale, réunion de directeurs, annonce faite à la presse). Cela m'a alors amené à approfondir dans ma thèse cette question de la mobilisation par l'urgence.

Pour clarifier les rapports entre les acteurs et les urgences, j'ai tout d'abord énoncé les propositions suivantes :

- 1) les acteurs sont saturés d'urgences ; ils doivent donc arbitrer sans cesse entre les urgences qu'ils devraient traiter ;
- 2) un problème donné n'est ressenti comme une urgence que par une partie (parfois modeste) des acteurs, ce qui prouve le point suivant...
- 3) l'urgence dépend de l'observateur ; ce qui est ressenti comme une urgence importante par les uns peut être ressenti comme secondaire par les autres ;
- 4) l'urgence d'un problème ne se maintient pas dans la durée ;
- 5) l'urgence renvoie simultanément à des enjeux (dramatisation) et à des difficultés (manque de moyens).

J'ai alors proposé une définition de l'urgence : « *Étant donné un agent, individuel ou collectif, l'urgence est un jugement qu'il porte, à un instant donné, sur une situation aux conséquences dramatiques et sur le décalage déficitaire entre le temps nécessaire et le temps imparti compte tenu des moyens dont il dispose. L'espoir de réussir subsiste cependant.* ». Le dernier point est essentiel : s'il n'y a plus d'espoir de réussir, il n'y a plus d'urgence.

Urgences sédentaires et urgences nomades

Celui qui veut mobiliser les acteurs par l'urgence (nous l'appellerons le fabricant d'urgence) doit réfléchir aux manières de faire de son problème une urgence prioritaire pour eux. La question est alors de savoir comment ils arbitrent entre les urgences.

J'ai distingué plusieurs sortes d'urgences, en fonction de leurs conséquences pour les agents :

- *l'urgence sédentaire*, où l'issue négative menace l'acteur dans ses acquis, son identité, alors que l'issue positive n'est pas synonyme d'amélioration ;
- *l'urgence nomade*, où l'issue positive se traduit par un gain, alors que l'issue négative n'entraîne pas de perte ;
- *l'urgence composite*, où l'écart entre issues positive et négative est le plus grand, entre un gain important et une crise de l'identité.

La distinction entre identités nomades et sédentaires a été introduite par Jean-Marc Oury et Claire Hocquard (*Vers une nouvelle économie de l'entreprise*, Gérer & Comprendre, 1987). Il apparaît que pour les acteurs, il est perçu comme plus important de se mobiliser pour protéger les acquis que pour chercher d'éventuels gains. C'est donc en créant chez les agents des urgences sédentaires, ou mieux encore composites, qu'on les mobilise le plus sûrement.

Encore faut-il enrôler tous les acteurs dont on a besoin pour la réussite du projet. C'est alors que j'ai défini le *périmètre d'urgence*, frontière délimitant à un instant donné l'ensemble des acteurs partageant un sentiment d'urgence. La stratégie du fabricant d'urgence est alors de faire rentrer les acteurs visés dans le périmètre d'urgence. Pour cela, une méthode est de fabriquer des événements qui rendent visibles les efforts de chacun et les rendent solidaires de la réussite ou de l'échec. On peut distinguer deux manières de créer des événements :

- la première consiste à les créer de toutes pièces pour traiter exclusivement de la question qui préoccupe le fabricant d'urgence ;
- la seconde consiste à utiliser un rituel où la question du fabricant d'urgence est intégrée à un ensemble plus vaste de préoccupations.

Dans le cas d'ASSUR, c'est un rituel qui a constitué le vrai point de départ, avec l'assemblée générale. Deux autres événements majeurs, la réunion de bilan de janvier 1997 avec le directeur général adjoint, et la présentation du devis santé, ont été, quant à eux, des événements créés de toutes pièces. Cela représente une dépense d'énergie considérable pour le fabricant et comporte des risques importants de régression (l'événement peut être annulé au dernier moment ou sa date indéfiniment repoussée) ; cependant, ces événements peuvent mobiliser d'un seul coup l'ensemble des acteurs. La création d'événements à partir de rituels présente un avantage incontestable : la dépense d'énergie est réduite car le rituel se déroulera dans tous les cas et rassemblera des acteurs importants ; a contrario, le sujet peut se retrouver noyé parmi d'autres préoccupations.

Ainsi, le cas d'ASSUR montre qu'uniques, fabriquées de toutes pièces, ou au contraire périodiques et tenant du rituel, des échéances mises en scène sont à l'origine de situations d'urgences, et qu'elles contribuent à redéfinir et élargir le périmètre d'urgence. Elles permettent ainsi de profiter de certaines vertus de l'urgence. On voit ainsi que l'urgence fabriquée, avec tous ses états, ses origines, ses effets, devient un moyen de gestion à part entière.

DÉBAT

Urgence et gestion de projet

Un intervenant : *Je suis chef d'une entreprise spécialisée dans la création d'événements. Pour vous, un événement, c'est une réunion, cela consiste à mettre plusieurs personnes ensemble, dans le même lieu. Mais l'entreprise est une collectivité, dont il faut arracher l'adhésion. C'est le leader qui va conduire le groupe vers un objectif commun valorisant pour tous. Plus que créer un événement, c'est rassembler qui importe.*

Pascal Jellimann : Ce n'est pas pendant les réunions que les choses avançaient véritablement : c'était avant, pour que tout soit prêt. C'est la phase qui précède l'événement qui intéresse le fabricant d'urgence, car c'est là que les acteurs se mobilisent totalement.

Int. : *Vous avez mis en évidence la nécessité d'avoir un tuteur, un sponsor. Ne faudrait-il pas se représenter une matrice des acteurs de l'entreprise avec sur un axe leur rôle moteur, et sur l'autre leur impatience vis-à-vis du projet ? Le meilleur tuteur d'un projet se trouverait alors au croisement entre la capacité de faire bouger l'organisation et l'impatience de le faire.*

P. J. : Cela pourrait constituer un critère pour choisir un bon *sponsor* pour un projet. Cependant, il faut garder à l'esprit qu'un projet ne pourra avancer que s'il est poussé par une coalition d'acteurs, parfois eux-mêmes pris dans l'urgence.

Urgence nomade, urgence sédentaire

Int. : *Avez-vous pensé à donner un caractère d'urgence à votre projet en l'axant sur une application de communication interne de type intranet ?*

P. J. : Je ne me suis pas saisi de la problématique intranet parce qu'elle aurait suscité encore plus d'opposition de la part de l'informatique, en remettant en cause toute son architecture interne.

Int. : *Il est intéressant de voir que le rôle du dirigeant est de transformer la menace potentielle en une menace certaine : sa colère en cas de démonstration manquée. Les travaux de Bernouilli sur la théorie de l'utilité, ceux de Tversky sur la psychologie des choix, ceux de James March montrent que des acteurs a priori rationnels se divisent en une majorité de sédentaires et une minorité de nomades selon qu'ils ont été chanceux tôt ou non. Vous dites que la manière la plus pertinente de faire bouger les choses, c'est de créer des urgences à la fois nomades et sédentaires, peut-être parce que cela crée des coalitions entre des personnes nomades et sédentaires dont les priorités divergent habituellement.*

P. J. : À aucun moment je n'affirme que tel groupe d'acteurs est plutôt sédentaire ou plutôt nomade. C'est au niveau de chaque acteur que la distinction nomade/sédentaire des urgences se fait.

Michel Berry : *L'hypothèse retenue ici est que les acteurs vont d'abord préserver leur identité, leur image par rapport aux autres, leur place dans l'entreprise. Ils vont d'abord chercher à se protéger avant de chercher d'hypothétiques gains. Chez ASSUR, des gens ont eu peur, ne dormaient plus parce que leur identité était tellement engagée que si le projet échouait, c'était la catastrophe pour eux.*

Int. : *Peut-on mettre en parallèle les urgences nomades et sédentaires avec des menaces externes et des menaces internes ? Le fabricant d'urgence transforme des menaces de l'extérieur, relativement lointaines en menaces à l'intérieur de l'organisation, par exemple perdre la face devant les collaborateurs, risquer un échec devant le directeur.*

P. J. : J'adhère à cette analyse, dans la mesure où la recherche a cherché à transformer en enjeux internes palpables des enjeux externes encore très flous.

Int. : *Il faudrait vérifier si la théorie de Pascal Jellimann tient si on l'applique à l'urgence médicale, où il s'agit d'obtenir un résultat rapide (la survie de la personne accidentée). Chez ASSUR, est-ce vraiment le cas, quand l'échelle de temps n'est pas la même, quand la place que prendra l'internet n'est pas encore certaine ? De plus, il y a eu un appui constant de la direction générale, ce qui constitue une condition sine qua non de réussite. Enfin, il y a des projets qui ont abouti après des années alors qu'ils étaient portés par une seule personne, jusqu'à ce que l'idée rencontre le marché.*

Ainsi, j'ai connu le cas d'une personne chez un entrepreneur de pompes funèbres qui était seule à croire à la crémation dans son secteur. Elle avait poussé dans les années 1970 son entreprise à prendre des gestions de crématorium, puis à en acquérir. Résultat : aujourd'hui, l'entreprise gère les deux tiers des crématoriums et possède le tiers restant.

P. J. : Concernant le secteur hospitalier, il est possible que le modèle ne s'applique pas complètement, quoique... un interne dans le cours d'une intervention peut trouver face à lui des personnes en urgence nomade ou sédentaire, ce qui va hiérarchiser les soins et les accidentés...

Int. : *Je participais récemment à une réunion de capital-risque où était présenté un site d'assurance de l'internet qui, par sa structure de coût inférieure de 25 % au reste du marché, risquait de tuer ses concurrents. Ceux-ci avaient refusé de développer de tels services, parce que cela serait revenu à se saborder en procédant à des licenciements massifs. C'est le syndrome Titanic : on voit l'iceberg, mais on ne peut pas dévier, ni sauver ce qui peut encore l'être.*

P. J. : Je confirme ce que vous rapportez. Cependant, les dirigeants ont l'impression qu'ils ont encore suffisamment de temps pour se lancer dans le secteur, et ils n'ont pas forcément tort.

Int. : *J'ai pour ma part testé les services d'assureurs en ligne, mais j'en ai rapidement trouvé les limites : d'une part les frais d'expertise et de dossier sont en sus, et le contrat est rompu par l'assureur dès qu'on a un accident. Les assurances classiques ont sans doute encore de beaux jours devant elles.*

La théâtralisation de la gestion

M. B. : *Ce que décrit très bien Pascal Jellimann dans sa thèse, c'est la réaction des dirigeants face aux potentialités de l'internet : c'est " le ciel qui va nous tomber sur la tête ! ", puis " est-ce que c'est vrai ? ". Quand on pense au nombre de prévisions catastrophiques qui ne se sont pas réalisées, on peut comprendre ces réactions. D'ailleurs cette assurance internet est-elle aussi inquiétante que ce que disent les supporters des NTIC ? On dit tellement de choses sur l'internet...*

En 1995, en tout cas, ce qui était dit autour de l'internet était fumeux. Or mettre en place un site internet pour une compagnie d'assurance, c'est déranger profondément les

relations entre les acteurs : qui va le gérer, qui va allouer du personnel, doit-on rendre visible aux concurrents le mode de calcul des tarifs ? Il faut ajouter qu'ASSUR avait aussi décidé de lancer une filiale d'assurance par téléphone, pour expérimenter un mode radicalement différent d'organisation et de relation au client.

Pascal Jellimann a su jouer des faiblesses de l'organisation, en profitant par exemple du moindre prestige du secteur santé par rapport à l'automobile et à l'habitation pour avancer sur le projet. Il s'est ainsi comporté en "manipulateur vertueux", qui a fait aboutir le projet par une théâtralisation des enjeux, c'est-à-dire en organisant des représentations (au sens théâtral) au cours desquelles les acteurs devaient montrer l'excellence de leurs réalisations.

Si l'on pousse plus loin cette analyse de la théâtralisation de la gestion, on voit que les dirigeants ont à jouer, bien sûr, des rôles d'acteurs (au sens des sociologues) mais aussi de spectateurs. On organise en effet dans les entreprises beaucoup de "représentations", dans lesquelles des acteurs doivent se produire, presque au sens théâtral. Il est alors important pour les dirigeants de savoir jouer le spectateur attentif et exigeant, comme le président d'ASSUR l'a fait sur les questions de l'internet. C'est ainsi qu'ils poussent les agents de l'entreprise à se dépasser.

Dans une société où tout court très vite, la théâtralisation de la gestion est sans doute plus opérante que la bureaucratisation comme méthode de coordination.

Omniprésente urgence...

M. B. : *Concernant l'urgence, c'est plus précisément la question de la date de l'événement qui est déterminante : comment faire en sorte qu'elle soit prise au sérieux par les acteurs ? En américain on parle de deadline, mais le terme français d'échéance n'évoque pas l'existence d'une ligne intangible. L'organisation d'un événement solennise l'échéance et en fixe la date. Pour une thèse, c'est la même chose : quand est-elle finie ? Mon expérience de directeur de thèse montre qu'elle ne se termine, souvent dans la panique, que lorsque la date de soutenance est fixée.*

Int. : *On sait depuis longtemps que les créateurs artistiques n'ont jamais créé que sous la pression d'une échéance forte. Balzac en fournit l'un des exemples les plus célèbres. Il travaillait ses romans en feuilleton, il fallait qu'il fournisse tant de pages au journal chaque semaine.*

M. B. : *Sur le site internet de l'École de Paris, on voit des étudiants nous demander des comptes rendus, toujours dans des situations d'urgence : faire un mémoire, un devoir, un rapport, préparer une présentation, etc. C'est une échéance qui fait lire.*

... et bonnes habitudes

Plus généralement, on peut se demander si la théorie de l'urgence de Pascal Jellimann peut s'appliquer pour l'École de Paris : quand la lecture de ses textes prend-elle un caractère d'urgence dans les entreprises ? Rarement, bien sûr. Certes quand une grande entreprise est mise en cause par la Commission Européenne pour abus de position dominante, ses cadres s'instruisent avec fièvre sur les théories de la régulation économique. De même lors d'un conseil d'administration de Renault, la CGT avait brandi un numéro des Annales des Mines sur la robotisation : le PDG s'était immédiatement intéressé au numéro ! Il arrive ainsi que des travaux de l'École de Paris tombent pile par rapport à des urgences qui surviennent localement, et ils sont alors lus et commentés.

Mais on ne peut pas compter souvent sur ce mécanisme, et il faut trouver un autre moyen de contenir les urgences. C'est par la création d'habitudes, de rituels que l'on peut y arriver. D'où une question clé pour la diffusion des idées : comment créer des habitudes qui ont la merveilleuse propriété de faire que les gens viennent à des réunions, lisent des textes de réflexion sur le management ? Pour diffuser les idées, il vaut mieux compter sur des habitudes créées patiemment...

Présentation de l'orateur :

Pascal Jellimann : ingénieur diplômé de l'École polytechnique et docteur en sciences de gestion, il occupe aujourd'hui les fonctions de chef de projet informatique au sein de la direction centrale des marchés de capitaux du Crédit Lyonnais. Il fut au préalable chef de projet informatique chez un éditeur de progiciels financiers.

Diffusion juin 2000