



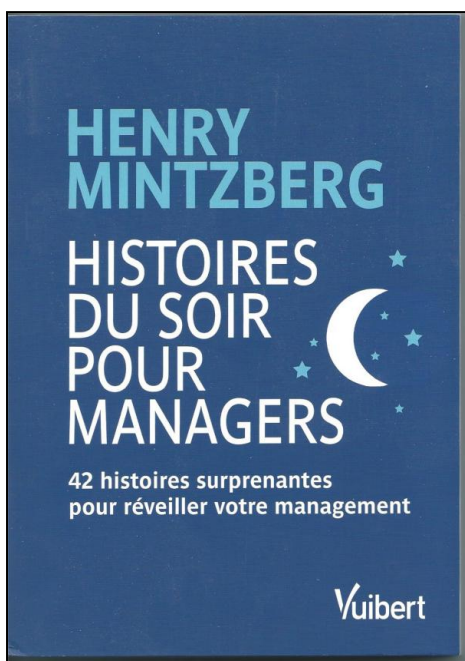
Nos interfaces avec le monde, de la technologie aux organisations...

Dans cet opus de *TRANSVERSUS*, où nos relations avec le monde sont pas mal évoquées, à travers nos nouvelles interfaces technologiques, à travers nos relations au travail et nos interfaces au quotidien avec les organisations, nous avons sélectionné quelques livres récents et stimulants sur des thématiques associées.

Les théories des organisations ne sont jamais très loin, les nouvelles technologies, du digital aux algorithmes sont à l'honneur, avec des points de vue souvent avancés, nos façons de penser sont interpellées, les pouvoirs économiques et managériaux ne sont jamais très loin, l'humain est au centre de ces sujets...

Bonnes lectures.

Henry Mintzberg nous réjouit dans cet ouvrage atypique, totalement instructif pour tous ceux qui s'intéressent aux entreprises. Il n'est plus besoin de présenter celui qui est la référence dans le domaine des organisations, tant sur les structures de bases que sur la façon dont elles sont structurées, coordonnées, dont elles vivent – ou meurent – dans le temps, et comment le pouvoir s'y exerce. Rappelons simplement *Le Management, voyage au cœur des organisations* ou *Structure et dynamique des organisations*.



Il s'agit dans *Histoires du soir pour managers* de riches et courtes (une ou trois pages) contributions, des "histoires", dans l'esprit d'un *blog*, sur des thèmes variés du management. Dix *posts* sur le management en général, puis sur les organisations, les méthodes analytiques, et ensuite sur les contextes, les responsabilités, le développement, le futur. Citons quelques idées marquantes qui émergent.

D'abord en management : l'ouvrage commence de façon tonique par la critique de certaines métaphores assimilant le dirigeant à un chef d'orchestre, puis du mythe ressassé *leader* ou *manager*. Le manager doit-il être parfait ou imparfait ? Peut-il manager sans âme ? Qu'est-ce que le management attentif ? Quel impact l'ère de l'Internet a-t-il sur le management ? Comment prend-on les décisions, et quelle est la relation avec l'action ? Comment la métaphore du jardinier peut aider dans la formulation des stratégies, comment faire pousser les stratégies ?

Sur l'organisation, ne pas confondre la représentation des choses et la chose, le schéma de l'entreprise avec son existentiel. L'auteur disserte ensuite sur les communautés, leur relation complexe avec le *leadership*, avec les réseaux. Comment transforme-t-on les organisations ? Par le haut ou par le bas ?



Henri Mintzberg rappelle alors en passant, et de façon renouvelée, un de ses apports de base fondamentaux, les différentes "espèces" d'organisations. Puis il parle des silos et des "paliers", ces plafonds de verre hiérarchiques qui freinent la circulation de l'information. Suivent de bons exemples de dysfonctionnements possibles de management, de gestions ingérables, avant de disserter sur la gouvernance et les modes de fonctionnement d'un conseil d'administration.

Sur les méthodes d'analyse, l'auteur apporte des réflexions assez stimulantes sur les compétences, sur la notion d'efficacité, sur certains mythes autour de l'utilisation des données, sur la mesure de l'efficacité de l'action, et enfin sur la mesure du bonheur, dont le fameux indicateur BNB (Bonheur national brut).

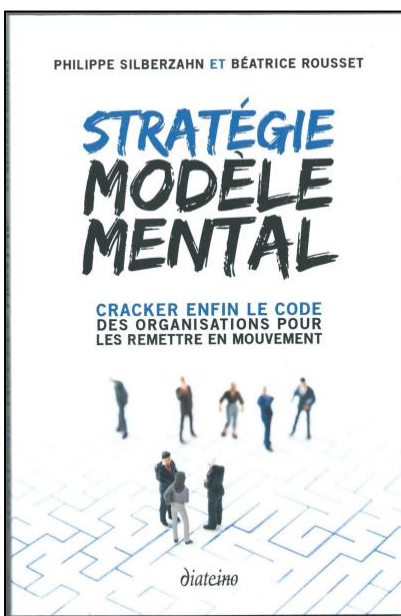
En développement, Mintzberg revient bien sûr sur les thèmes qu'il avait développés dans un livre précédent *Des managers, des vrais, pas des MBA*. C'est là certes un peu un plaidoyer *pro domo* pour des modes d'enseignement novateurs qu'il a lancés. On trouve aussi dans ce passage une contribution stimulante sur les modes d'organisation de réunions.

Sur le thème des contextes, il apporte quelques réflexions sur la façon de gérer une entreprise familiale, comment gérer un hôpital, un gouvernement... Et sur le sujet de la responsabilité, il se penche sur les différentes catégories de PDG, sur la productivité positive ou destructrice, sur l'hyper rationalisation, sur une RSE 2.0...

L'auteur conclut son ouvrage par quelques idées sur le futur, la créativité, les services clients, "plus ou mieux ?", et sa vision du manager de demain.

Le livre est extrêmement facile à lire, chaque post peut se parcourir, avec plaisir, dans le désordre, un ouvrage à feuilletter, le soir, mais sans doute pas pour s'endormir !

.....



Comment réussir à faire changer, alors que nos façons de penser, de se représenter la réalité sont figées ? C'est un des thèmes de **Stratégie Modèle Mental**, de **Philippe Silberzahn et Béatrice Rousset**. Un long travail de recherche est parti de cette impossibilité de transformer les organisations, besoin pourtant maintenant reconnu comme vital par les dirigeants.

Toutes les méthodes ont échoué, les coûts ont souvent été faramineux. De nombreuses pistes ont été explorées : capitalisation sur l'humain, coaching, entreprise "libérées", les approches sociologiques à la Crozier, l'intrapreneuriat,... sans qu'aucune n'ait vraiment pris de l'ampleur. Cette constatation a amené les auteurs à se focaliser sur l'ensemble des hypothèses, des croyances et valeurs des organisations, qui déterminent la façon dont elles agissent, leur modèle mental.

La première partie, intitulée *Le code introuvable*, explique comment le modèle mental est la cause des blocages, mais aussi la solution potentielle pour libérer les organisations. Des exemples cités montrent que malgré la logique forte et rationnelle développée par les

artisans de la transformation, grands cabinets de consulting, conseils, méthodologues, les transformations échouent. Problème de vision ? Problèmes d'exécution ? De résistance aux changements, de communication, de *leadership* ? De valeurs ? De manque de mise en pouvoir ?

Tout a été essayé, du changement de dirigeant à l'incubateur de *start-up*, de la libération de l'entreprise au *design thinking*, de l'engagement sociétal au *hacking*... Mais le piège commun est le modèle mental des organisations.

Le livre définit alors précisément ce qu'est ce modèle mental, qui est décliné sous des formes très concrètes. De nombreux exemples sont cités : des visions du monde aux processus budgétaires, des modèles culturels aux positions par rapport aux nouveautés. La dialectique permanente entre les modèles mentaux collectifs et modèles mentaux individuels aboutit souvent à des désalignements. Il y a bien sûr des modèles mentaux variés, de surface, cachés ou implicites, profonds,...

Les auteurs citent Harari, lui qui dit que "Ce qui permet à l'homme de faire fonctionner des groupes complexes, c'est la capacité à créer une fiction collective, un mythe." On balaye alors ce que disent les philosophes, l'économie, les médias, le marketing, le management, sur les modèles mentaux. De Platon à l'école de Palo-Alto, de Karl Weick à Keynes et à Toyota. Certains modèles sont décrits, avec leurs propres limites. On voit aussi le rôle des modèles mentaux dans les aveuglements face à la montée des révolutions, Kodak face au numérique, les chaînes de télévision face à Netflix,...

Le modèle mental est un code difficile à cracker, invisible, se constituant en système, créant des réactions immunitaires, source de conflits.

Les parties suivantes de l'ouvrage vont chercher chez les entrepreneurs cinq modèles mentaux "alternatifs" pour les organisations. Il faut lire l'ouvrage pour les apprécier, au-delà de leur formulation, assez élémentaire :

- Démarrer avec ce que l'on a.
- Agir en perte acceptable.
- Obtenir des engagements.
- Tirer parti des surprises.
- Créer le contexte.

Au fil de l'analyse, on y voit les cas où la vision peut devenir contre-productive, et où, en se reposant sur les écosystèmes existants et en mettant au pouvoir les collaborateurs, on peut déboucher sur de l'action immédiate. On y voit le besoin de viser petit pour faire grand, d'agir par petits pas, d'aller par ces actions à la chasse des modèles mentaux existants et bloquants. Ensuite les auteurs déclinent par des exemples comment obtenir l'engagement des acteurs, personnel, partenaires, de créer des conflits féconds, avec la conséquence d'accorder alors entre eux les modèles mentaux, de permettre l'action.

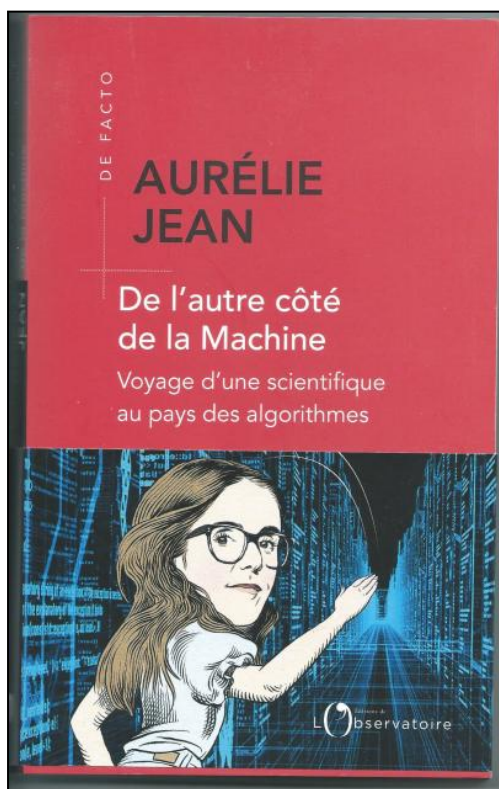
La plupart des organisations tentent d'éviter les surprises. Or celles-ci sont inéluctables, il faut en tirer parti, pour faire évoluer les modèles mentaux, les individus, de mieux coller à la réalité. Enfin, au lieu de tenter de résoudre des problèmes, il est bon de "passer des enjeux au jeu", de créer les contextes, comme ZARA à sa création...



Tout ceci débouche sur une méthodologie de recodage des organisations, sur de nouveaux modes de management de *leadership*, le management des modèles mentaux devenant clé pour l'avantage concurrentiel, pour faire vivre et transformer les organisations et leurs hommes.

.....

Les algorithmes sont au cœur des débats de nos nouvelles relations au monde. Peut-on leur faire confiance ? Peut-on expliquer si besoin leurs "décisions" ? Sont-ils l'instrument de certains pour acquérir ou sécuriser leur pouvoir ? Le "grand public" va-t-il comprendre ces enjeux ? Brillante chercheuse (Sorbonne, Normale supérieure, Mines ParisTech, MIT), cheffe d'entreprise, **Aurélie Jean**, dans cet ouvrage remarqué **De l'Autre côté de la Machine**, sous-titré **Voyage d'une scientifique au pays des algorithmes** développe de façon assez personnelle des arguments, toujours forts, légitimant ces nouvelles intelligences programmées.



Dans l'introduction, Aurélie Jean raconte ses motivations historiques pour aller voir ce qui se passe "de l'autre côté du miroir", dans les programmes, les algorithmes et leurs biais possibles. De ses premiers ordinateurs aux systèmes d'intelligence artificielle, elle nous situe élégamment la problématique.

C'est ensuite une histoire des algorithmes, d'Euclide à la Perse, du calcul du PGCD aux nombres premiers. Attention, l'algorithme n'est pas pour elle une recette de cuisine, même si l'inverse est vrai !

L'auteur raconte alors une partie de son cheminement, ses premiers pas en algorithmique nous amenant sur les terrains des algorithmes de tri et leur sophistication possible. Ensuite, la relation avec les langages de programmation est très pédagogique. On parle des interpréteurs, des compilateurs, de l'importance fondamentale de la façon de coder. En effet, il y a là des risques majeurs d'introduire des biais, des risques de manque de clarté des codes empêchant l'évolution éventuelle, voire l'explicabilité.

On introduit alors le rôle de la simulation, de "ce passage nécessaire par le virtuel pour comprendre le réel". L'exemple est tiré de sa thèse de l'époque modélisant la morphologie de microparticules. Elle décrit très bien, toujours avec un certain humour, la création de l'algorithme lui-même, le passage au codage informatique, les choix cruciaux d'hypothèses à introduire. D'où la question : qu'est-ce qui peut fausser les résultats et les analyses ?

C'est alors la partie centrale du livre, parlant des biais algorithmiques. C'est dans une de ses expériences vécues, ici en médecine pour étudier les possibilités de reconstruction cardiaque après un infarctus, qu'elle est vraiment confrontée aux biais. Par exemple en extrapolant des résultats de l'animal à l'humain... Les biais sont partout, dans nos perceptions, dans nos cultures. Ils sont cognitifs.

On est face à trois types de biais algorithmiques. Ils peuvent être explicites, liées aux hypothèses de départ. L'auteur donne un très bon exemple sur la simulation de chocs sur la tête. Les biais peuvent venir des données servant à paramétrer, excluant par exemple des sortes de populations. Ils peuvent être également implicites, très présents si on utilise de l'apprentissage machine, correspondant à des cas où on aura mal éduqué les algorithmes d'apprentissage... Enfin ils peuvent venir de l'observation ou de la mesure. Ce que l'on observe est-ce la réalité ? Est-ce que le fait de mesurer ne perturbe pas la réalité ?

Les biais se retrouvent bien sûr dans tous les domaines, les sciences, dont la médecine, le journalisme, la politique, nouveaux lieux d'expériences renouvelées pour Aurélie Jean...

Ce sont ainsi toujours les humains qui sont coupables des biais, jamais les algorithmes eux-mêmes, qui ne font que ce pourquoi ils ont été programmés ou éduqués à faire, avec les données qu'on leur fournit. Les exemples fameux de discrimination raciale ou de sexisme sont rappelés. Mais dans les "coupables" des biais, il n'y a pas que les concepteurs, il y a aussi les promoteurs, les utilisateurs qui alimentent les données... Mais ce sont nous, les humains, qui sommes les seuls responsables. Un certain nombre de pistes de parades aux biais algorithmiques sont alors exposées.

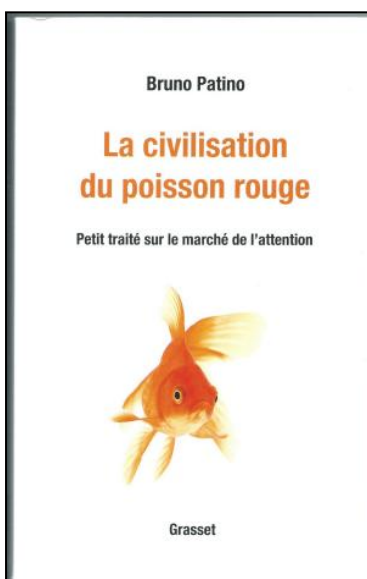
La fin du livre interpelle alors sur de profondes questions. Où est la réalité, quelle est la limite du virtuel ? Décoder le monde, classer, catégoriser est nécessaire pour comprendre, mais ce n'est jamais neutre. Toutes nos représentations sont imparfaites, Aristote nous invite à sortir de nos biais en choisissant explicitement et humainement nos catégories...

Une emphase est mise enfin sur les risques sociaux, sur l'impératif d'éducation de tous sur ces sujets : "Le choix appartiendra à ceux qui comprennent".

Je vous laisse enfin le plaisir de découvrir un des derniers paragraphes : *Et l'amour charnel dans tout ça ?*

Il nous faut lire ce livre foisonnant, ancré dans la réalité de notre nouveau monde d'algorithmes.

.....



Qu'est-ce que la mémoire du poisson rouge, dont on sait qu'il ne peut fixer son attention plus de huit secondes ? On utilise souvent l'expression pour moquer quelqu'un qui ne se souvient de rien... Noyés dans les messages, les sollicitations, les rumeurs, les vidéos, accrochés à nos *smartphones*, sommes-nous si différents ? C'est le centre du sujet de **La civilisation du poisson rouge**, de **Bruno Patino**, avec toutes les conséquences, dont le combat farouche des grands acteurs pour tenter de capter notre attention.

Le temps moyen d'attention des Millenials, de ceux qui sont nés connectés, est d'environ 9 secondes, avant que leur cerveau ne décroche, en attente d'une nouvelle stimulation. L'utopie numérique, le rêve des créateurs du Web s'éteindra-t-elle face à cette réalité de l'inattention ?

L'ouvrage décrit d'abord bien nos addictions, nos messageries, Twitter,



Whatsapp, puis Instagram, Facebook. Notre santé mentale est-elle menacée ? Certaines pathologies sont connues, par exemple la consultation fébrile de son *smartphone*, même pendant des réunions de famille ou d'amis. D'autres pathologies sont ici bien décrites, de la peur d'être oublié par ses pairs à l'angoisse du manque de *like* sur ses photos ou contributions...

Toutes les entreprises commerciales tentent alors de jouer de ces facteurs pour provoquer des réactions d'achat, pour créer des dépendances, pour capter l'attention des utilisateurs, en leur apportant éventuellement des récompenses aléatoires, comme le fait un casino pour créer une fidélité addictive.

Nous voulons la liberté de choix, la maîtrise de l'information, mais la réalité de la dépendance nous guette.

Tout ceci n'empêche certes pas les rêveurs, les utopistes du cyberspace souhaitant un monde réconcilié, à une conscience planétaire, à une noosphère à la Teilhard de Chardin. Cette vision optimiste croit que le réseau, la conscience individuelle, peut corriger ses propres erreurs, que la sagesse des foules l'emportera *in fine*. Mais les pouvoirs économiques et les emportements collectifs liés à nos passions individuelles ont pris le pouvoir.

Le livre nous fait alors le portrait de quelques figures marquantes qui tentent de faire repentance par rapport à leurs créations. De Mark Zuckerberg de Facebook à Tristan Harris de Google, beaucoup commencent à dénoncer les dérives. Le père de l'Internet, Tim Berners-Lee est également dans ce mouvement, tentant de renouer avec l'utopie première.

Le centre du livre se focalise alors sur une étoile noire de cette aventure, B.J Frogg, gourou de nombreuses grandes entreprises. Son moteur de base est de "trouver comment les ordinateurs peuvent changer ce que les gens pensent et ce que les gens font". Une nouvelle discipline est née, la captologie. Il s'agit, à travers les IHM (interfaces homme-machine) de capter l'attention des utilisateurs. Ce *design* obscur vise à terme au piratage, au *hacking* du cerveau.

Dans notre monde d'accélération sociale (relire Hartmut Rosa), "nous n'avons pas le temps, alors que nous en gagnons beaucoup plus", les algorithmes chassent le temps. Les libertaires avaient rêvé d'une économie du partage, les praticiens ont créé l'économie de la captation...

Les acteurs de la Silicon Valley jouent alors un rôle essentiel. Ils sont partis d'une vision idéaliste de technologie "bonne", d'accès à l'information pour tous, mais les aspects économiques ont modifié le jeu. La captation est devenue un enjeu clé des publicitaires. Chaque contenu est désormais traité comme s'il était publicitaire.

L'ensemble des écrans obéit aux stimuli de l'attention, les vidéos doivent être vues au moins 3 secondes, les spots musicaux au moins 10. Notre vie culturelle et intellectuelle est devenue stroboscopique. Plus grave encore, les algorithmes emprisonnent les utilisateurs dans leur propre vision du monde, tentent de les plonger dans une réalité conforme à eux-mêmes, pour retenir leur attention.

Mais cela bute sur des limites. Où est le réel dans un monde déformé, rempli de *fake news*, de fausses opinions, de fausses statistiques ? Le faux fragilise l'économie de l'attention. Où est la vérité ? L'économie de l'attention a démocratisé l'économie du doute. Cela génère également une foire aux croyances, aux mythes complotistes.

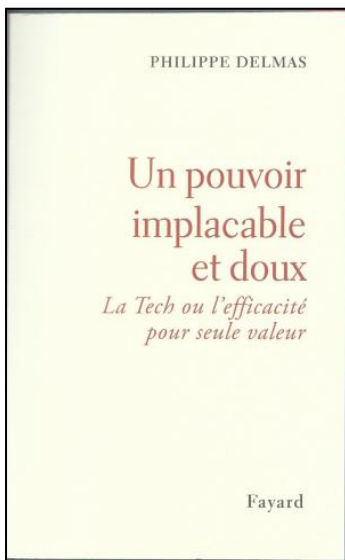
Quels combats mener dans ce contexte ? Au niveau des Etats, on peut imaginer négocier avec les géants du Net pour les aider à ne pas détruire les liens qu'ils ont avec leurs utilisateurs. On peut imposer une négociation sur les normes des algorithmes de captation de l'attention. D'autres approches sont évoquées.

Le livre conclut sur quatre verbes à méditer : Sanctuariser, Préserver, Expliquer, Ralentir.

.....

La révolution numérique apportera-t-elle autant à l'économie que la révolution industrielle, tant au niveau des richesses que de la démocratie ? C'est la thématique centrale de cet ouvrage de fond de **Philippe Delmas**, **Un pouvoir implacable et doux**. La révolution numérique modifie profondément notre société dans ses dimensions économiques, sociales et politiques. Mais cette révolution-là n'a pas grand-chose à voir avec la révolution industrielle.

Au départ, dans une vision assez idéaliste, les fondateurs du Web s'étaient vus en créateurs d'un espace de liberté non mercantiles. Cette nouvelle ère digitale annonçait une révolution industrielle aussi puissante que les mutations du XIX^e et XX^e siècle, électricité, automobiles,... Certes, il a eu des mouvements marquants, le numérique a changé le monde. Mais une nouvelle question émerge : cette profonde rupture amène à se demander si nos sociétés démocratiques sont réellement capables de maîtriser leur avenir technologique !



"*Winners take all*" : C'est pourquoi le numérique serait de nature profondément inégalitaire, du fait de sa nature. Les raisons sont connues mais ici finement analysées. C'est la conséquence de ce que la révolution industrielle a entraîné la croissance de la richesse, qui, après les turbulences initiales, a quelque part bénéficié à tous, alors que la révolution numérique tendrait à produire beaucoup plus de "perdants" que de "gagnants". On est très loin là de la démocratie rêvée par Tocqueville, ce "... pouvoir immense et tutélaire, qui se charge seul d'assurer leur jouissance et de veiller sur leur sort. Il est absolu, détaillé, régulier, prévoyant et doux..."

Très documenté, l'ouvrage montre que le numérique ne débouchera pas sur un enrichissement universel, qu'il va creuser l'écart entre les très riches et les très pauvres. On réduit les avantages de la main-d'œuvre bon marché, réduit le décollage des pays en développement et "modernise la misère".

Les effets ravageurs sur les socles de nos démocraties, sur l'érosion des emplois "moyens", sur le creusement des écarts de salaire sont bien argumentés. Tout cela va produire des comportements contraires à la vie en communauté, allant du narcissisme régnant sur les réseaux sociaux aux *fake news* diverses, texte ou vidéos, le tout favorisant le repli sur soi la méfiance envers les autorités constituées. L'exigence de l'efficacité devient le nouvel horizon, au détriment des contrats sociaux et des idéologies. Le sujet n'est plus la démocratie, mais l'efficacité des gouvernants, devenue le seul critère de jugement des citoyens.



Philippe Delmas, revenant à Tocqueville, nous laisse alors entrevoir des pistes possibles de progrès face à ces problématiques créées par le numérique. Il s'agit "d'inventer une nouvelle manière d'être ensemble" en ramenant la technologie à un instrument et en préparant les esprits par l'éducation : "Notre plus grand risque est que, de plus en plus, la donnée prévale sur le jugement. Pour le prévenir, nous devons développer de véritables humanités numériques."

Il faudra aussi repenser fortement les droits de propriété intellectuelle, imaginer de nouvelles règles préservant la propriété des données individuelles. Des décisions fortes seront indispensables, pour espérer contrer le "pouvoir implacable et doux" de la Tech.

Ce livre d'un ancien dirigeant d'Airbus, est assez polémique mais est aussi assez indispensable, pour nous mettre en perspective les multiples discours et les actions réelles des grands acteurs incontournables de la technologie numérique.



Si on cherche un ouvrage pédagogique, documenté et assez profond sur la transformation digitale, il faut lire l'ouvrage de cette professeure des universités et chercheuse en management des systèmes d'Information, **Aurélié Dudézert**, dans **La transformation digitale des entreprises**.



Après un prologue imaginant la vie dans quelques années, 2025, l'introduction fait le tour de définitions variées de cette transformation digitale. L'histoire en est rappelée, avec de nombreux exemples. L'auteur y replace d'autres concepts historiques, des systèmes de gestion aux systèmes d'aide à la décision, des systèmes de communication aux systèmes de connaissances et de savoir. De nombreux témoignages de décideurs émaillent l'ouvrage.

Nous sommes certes habitués à ces nouveaux outils connus de tous : faciles à prendre en main, permettant d'accéder à de nouveaux flux d'informations, adaptés à nos usages, sans connaissances informatiques.

Pour Aurélié Dudézert, la transformation digitale pour les entreprises, "c'est l'exploration et l'exploitation des nouveaux possibles engendrés par ces technologies de l'information, en particulier au niveau organisationnel". Cette transformation va accroître le niveau d'efficacité des organisations, rendre les salariés plus productifs, augmenter la collaboration et la socialisation. En effet l'individu va être au cœur du changement,

car les technologies sont accessibles massivement aux acteurs avant qu'elles ne soient prises en main par l'entreprise...

Le livre est structuré en trois parties, les enjeux, la mise en œuvre, la nouvelle équation managériale.

Sur les enjeux, l'auteur présente quelques études approfondies sur la reconfiguration de pratiques de travail, les rapports au temps et aux lieux, le rôle des robots. Elle aborde aussi dans le détail certains mythes qui sont véhiculés par la transformation digitale :

- Le bien-vivre organisationnel renvoie à un univers organisationnel "fantasmé et utopique". C'est l'idée que l'on va vers un lieu d'épanouissement personnel et collectif. C'est une critique fondamentale des structures organisationnelles bureaucratiques, où l'individu est privé d'autonomie et d'intelligence collective. Cela génère des courants de pensée comme "l'esprit *start-up*" ou "l'entreprise libérée". La transformation digitale conduirait alors à une entreprise ouverte, sans hiérarchie, innovante, dynamique, développant la convivialité, l'auto-ajustement de l'individu et l'intelligence commune. Mais cette idéologie occulte toute stratégie de pouvoir, de désaccord et de conflits d'intérêts qui façonnent beaucoup d'organisations.

- Le "data-panoptisme" renvoie, au contraire, l'individu à ses inquiétudes face aux technologies. Il s'agit de l'effet *big brother*, de l'aliénation de l'individu à la machine et des contrôles totalitaires. Les technologies ouvrent à tout savoir sur l'individu, sur ses actions, ses comportements ou ses opinions. Il y a un risque de perte d'autonomie des salariés par la mécanisation des tâches.

La dialectique de ces deux mythes est bien étudiée, avec de nombreuses études et témoignages éclairants.

La partie mise en œuvre se focalise d'abord sur les événements déclencheurs, par exemple la peur de l'uberisation. Puis on montre plusieurs scénarios de principes d'action, de la *digital academy* au BYOD, les méthodes pour créer de la collaboration, libérer la parole, passer en mode essais/erreurs. Des témoignages d'Orange, de la SNCF et de nombreux autres viennent étayer cette séquence.

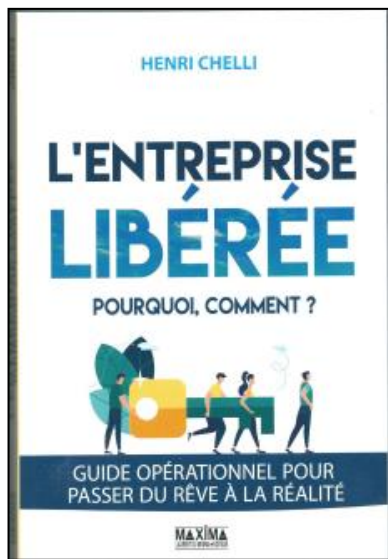
Tout ceci conduit à une "nouvelle équation managériale qui impose un changement de posture dans les métiers. L'impact sur les métiers de supports, informatique, DSI, relations humaines est analysé, avec la remise en question de la pertinence et des compétences managériales. On traite assez complètement aussi du nouveau métier de responsable de transformation digitale et de son profil, fédérateur et *leader*, expert et à l'écoute, relationnel et homme de réseau.

L'auteur évoque ensuite largement les changements de rôles du management de proximité, bousculé par cette transformation digitale. Animateurs d'une communauté, sachant écouter, motiver, accompagner et rassurer les acteurs à participer au projet collectif. C'est aussi le supérieur hiérarchique, structurant et planifiant les tâches, organisant le travail.

L'ouvrage conclut sur la nécessité de se réinterroger sur le travail et ce qu'il devrait être, à redonner sens à l'acte productif.

.....

Comment seront structurées les organisations de demain ? Au-delà des nombreux discours et des mythes véhiculés, quels sont les enjeux, les opportunités et les contraintes dans ce domaine ? L'entreprise libérée est un des *buzzwords* actuels marquants. Qu'en est-il réellement ? Peut-on "libérer" l'entreprise ? Quels sont les chemins ? Comment passer à l'acte ? Le livre **L'entreprise libérée, pourquoi, comment?** d'**Henri Chelli**, est totalement incontournable sur le sujet.



Pourquoi libérer l'entreprise ? A la lumière de nombreux cas soigneusement étudiés, de Chronoflex à Poult en passant par Favi et bien d'autres, on en voit bien la rationalité, qu'il s'agit là de "libérer l'entreprise de tous les freins qu'elle a peu à peu accumulés et qui l'empêchent de développer sa pleine puissance", d'adopter de nouvelles d'organisation pour s'adapter aux changements de plus en plus rapides, de faire – enfin – sauter les barrières organisationnelles et relationnelles qui freinent l'efficacité et la performance. Il faut presque toujours pour cela des circonstances qui vont déclencher l'action, action qui touchera aux structures, au management, au fonctionnement opérationnel, aux relations humaines...

Trois exemples de cas sont étudiés dans le détail, tous différents, Biose évoluant vers une "Société à Responsabilité Augmentée", Chronoflex se restructurant pour le futur, Poult changeant

totalemment son organisation. Les évènements déclencheurs sont décrits, et les modalités d'organisation, de management et de fonctionnement totalement explicitées.

Une deuxième partie, centrale, montre l'évolution des scénarios organisationnels dans les entreprises, libérées ou non. On voit l'importance des modèles transverses, les évolutions des silos vers une vision processus, les structures mixtes, les cercles à plusieurs niveaux des entreprises en libération, les processus libérés sont décrits dans le détail. Cette évolution des opérations est analysée avec beaucoup de finesse.

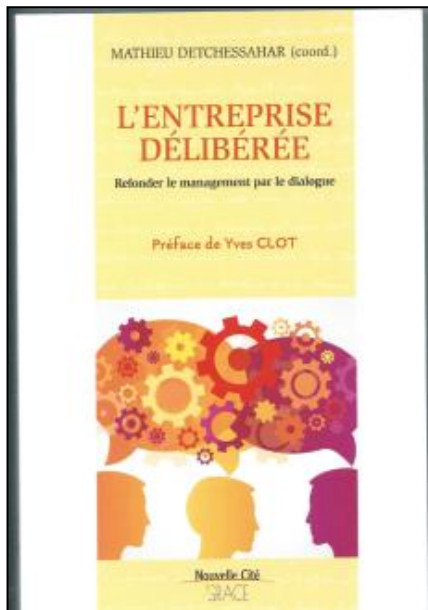
Un chapitre clé se consacre à la gouvernance et son évolution indispensable dans ces différents contextes, du pilotage classique des activités en silos au pilotage par les processus, du pilotage des ressources à la libération des équipes et des processus. L'évolution conjointe des relations humaines est bien évidemment au centre de ces approches. Face aux difficultés, de bons conseils sont distillés dans ce domaine. Les quatre axes de cette transformation, évolution des Structures, des Opérations, de la Gouvernance, des RH, sont ainsi abordées, ainsi que leurs dynamiques.

Les aspects instrumentaux de la libération sont alors décrits : instruments méthodologiques, processus, chaîne de valeur, cartographies, mesures systémiques d'interdépendance, méthodes d'amélioration, de la qualité au *Lean* en passant par le *6sigma*, les instruments technologiques, CRM, BPMS, moteurs de processus, de *workflow*, les instruments humains, avec l'holocratie, le coaching, le *design thinking*...

Le livre conclut sur ces dynamiques en marche, la libération en mouvement en différentes étapes, leurs intérêts, les pièges à éviter. Un ouvrage qui, hors *a priori* et tentations idéologiques sera un vrai guide pratique vers l'entreprise libérée.

.....

Enfin, *last but not least*, un livre indispensable, coordonné par **Matthieu Detechessahar**, *L'Entreprise Délibérée*, sous-titré *Refonder le management par le dialogue*. Il n'est en rien neutre que la préface soit d'Yves Clot, professeur de psychologie du travail au CNAM, référence incontournable sur les sujets de qualité de vie au travail et des risques psychosociaux.



Cet ouvrage est écrit à plusieurs mains, et on ne va pas ici faire la synthèse de chacune des contributions, On se focalisera plus sur les sujets tournant autour de l'entreprise libérée et le rôle du dialogue. Une phrase illustre bien la thématique centrale : "Libérer l'entreprise promeut l'autonomie, la liberté, la responsabilité, la suppression des hiérarchies. Mais cette approche souffre d'un défaut originel : les entreprises ne peuvent être le monde de l'autonomie et de la liberté ! Elles sont le monde des dépendances assumées, où chaque participant renonce à déterminer seul son action pour la définir de façon coopérative avec les autres, afin de faire mieux ensemble."

Les courants actuels, face à des entreprises de moins en moins conviviales, promeuvent la libération, l'holocratie, voire le *hacking* des *process* considérés comme étouffants. Le travail est vu comme soumission, encourageant la passivité. Par ailleurs, le partage de la valeur, la redistribution n'est pas toujours là, et

même si elle existe, la reconnaissance, le droit à l'initiative sont souvent absents. Faut-il aller vers l'autonomie ?

Or "une organisation est l'inverse du marché qui représente, lui, la liberté économique". C'est de la coopération choisie, des engagements mutuels, de la coordination. Ce doit donc être un lieu de dialogue, de la délibération.

Dialogue ne signifie pas suppression de règles, mais négociation continue de celles-ci. Il ne faut pas donner de la liberté, mais de la parole.

Les chapitres s'organisent de cette façon : place du dialogue dans les organisations, place du dialogue dans les entreprises libérées, comment unir dialogue et coopération au travail, le tout suivi par plusieurs études, dont dans une banque sur la redynamisation du dialogue dans une organisation trop directive, ou dans une grande clinique en difficulté sur les besoins d'acculturation sur la place du dialogue. Comment réguler l'entreprise plutôt que la régler avec des procédés et dispositifs directs ?

Etant donné la distance entre le travail prescrit (règles) et le travail réel, comment faire la régulation ? C'est le rôle crucial de chacun d'adapter le réel au prescrit, par les savoirs, par l'innovation. Le monde, avec ses événements indésirables ou fortuits, ne se collera jamais à la carte que l'on s'en est faite. Il y a incomplétude des règles.

Seules les discussions, le dialogue permet de répondre à la question : "Que se passe-t-il ?" et ensuite à la question : "Que fait-on ?"

Le livre approfondit alors ces sujets, redéfinissant l'espace politique dans les organisations, montrant dans des exemples le rôle des discussions dans ces espaces sur-instrumentalisés. Il faut bien sûr définir les espaces et les formes de ces discussions. Par exemple, il faut réconcilier des dialogues apparents avec les dialogues intérieurs de chaque participant. Cela ouvre le sujet de la fréquence, du rôle des managers.



Il y a un coût de la discussion à assumer, cognitifs, politiques, sociaux... Les managers de première ligne se sont souvent mis hélas en retrait de la scène du travail réel.

L'ouvrage ouvre alors beaucoup de pistes, pour mettre les managers au chevet des mécanismes de gestion, dans le cadre de l'animation de réunions, pour trouver leur positionnement dans des dialogues qui risquent de s'étouffer. Il faut également organiser l'écosystème organisationnel favorable à la discussion : place du management, enjeux RH des espaces de discussion, équipement de ces espaces, connexion. Cela aboutira à une nouvelle éthique, une approche dialogique et de nouvelles subsidiarités.

L'entreprise libérée est alors mise en perspective dans cette optique de dialogue. Son histoire est d'abord rappelée de façon assez originale. Existe-t-il un dialogue libéré ? Par exemple, la primauté de la vision n'est sûrement pas un dialogue ! Quel dialogue pour quelle libération ? Les cas de Kiabi, Michelin, Accord sont étudiés sous cet angle. Un zoom particulier est fait sur Favi. On voit que le dialogue peut être vu de façon très variée durant les étapes (selon Getz) de la libération : création de la vision, son partage, mise en place des pouvoirs d'action, création de l'environnement adéquat.

A l'épreuve des faits, il y a souvent dans ces organisations une vision instrumentale du dialogue, un dialogue souvent déconnecté de la réalité du travail, une injonction au dialogue contraire aux principes de libération.

Les derniers chapitres, assez passionnants, portent sur des cas réels : une association à caractère éducatif et social, où quatre situations types de dialogue sur le travail ont pu être étudiées, une grande banque régionale avec un vrai déploiement d'espaces de discussion, une grande clinique sous tension où, après un diagnostic, de nouveaux espaces de dialogue sur le travail ont pu s'ouvrir.

La qualité du dialogue sur le travail est un enjeu fort pour toutes les organisations. Ces concepts peuvent sans nul doute également s'appliquer à la démocratie politique.

Pour nous libérer, délibérons !