



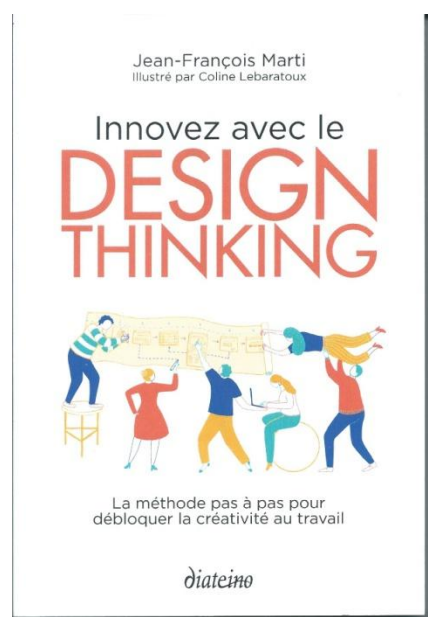
Organiser, manager, travailler dans notre nouveau monde complexe et changeant

Dans la multiplicité ambiante des concepts de management, des théories sur l'entreprise, le management, les ouvrages se multiplient. Le travail change, les organisations doivent s'adapter rapidement, dans notre environnement de mutations technologiques, environnementales et sociétales fortes.

Nous avons repéré quelques ouvrages de fond sur ces thèmes, dont la caractéristique commune est de développer des idées non convenues. Les auteurs vous feront partager leurs visions prospectives sur ces sujets, toujours fortement étayés par leur expérience.

Bonnes lectures !

Parmi les pensées fortes actuelles, les méthodes et techniques qui sont réputées être désormais indispensables à tout manager ou décideur dans l'entreprise, le *design thinking* est incontournable. Cette méthode est même devenue un "marronnier" assez convenu des discours, des présentations... Enormément d'ouvrages ont été publiés récemment sur ce thème qui est devenu une des nouvelles



pratiques clés pour les consultants et les coaches. Mais une de ses applications principales est d'utiliser ces approches pour innover, en produits, en services, voir en organisation.

Tout l'intérêt du livre de **Jean-François Marti**, **Innovez avec le Design Thinking** est de faire un tour très complet de ce sujet sous plusieurs angles, les enjeux de la créativité individuelle et collective, les bases méthodologiques, les méthodes, et ce, de façon très détaillée, de l'émergence de l'idée jusqu'aux passages à l'action. Beaucoup d'exemples cadencent et étayent le livre, de Pixar à Tesla, de Spotify à Google, de Shazam à Dyson...

La créativité est d'abord redéfinie et extraite de ses mythes, avec les relations nouvelles entre l'intuition et l'intelligence analytique. Mais "*il n'y a pas de créativité sans processus*" ! On passe de processus tayloriens à une culture du défi, à l'importance de l'autonomie, aux conflits constructifs. L'exemple de Spotify illustre bien le besoin d'équilibrage entre alignement stratégique et autonomie. Les mots clés sont là *leadership* et liberté des équipes, pollinisation l'emportant sur la standardisation, esprit de communauté, droit à l'erreur.

Le mot *design*, clé des processus créatifs, est alors redéfini, de ses origines à ses modalités, du *design* d'objet et du *design* de services au *design* d'expérience. Ceci introduit les neuf étapes du *design thinking*, cœur de l'ouvrage, 3 étapes d'exploration, 3 étapes d'imagination, 3 étapes de construction...

1. D'abord **"aller sur le terrain"**, en se libérant de la pensée analytique, en dépassant les présupposés, en sortant du *storytelling* et en pensant *truth telling*... On se focalise sur l'expérience utilisateur, mais au-delà l'empathie devient un savoir-faire stratégique, on se comporte en ethnographe, avec des techniques bien décrites : immersion, interception...
2. Identifier les **"insights"**, ces "expressions exploitables des comportements, émotions et motivations des humains", avec des méthodes pratiques d'expression, de classement et de connexions des observations.
3. **"Transformer les insights en histoire"**, en se focalisant sur le parcours client, avec des "personnages", des situations, des émotions des personnages. Cela permet au passage la segmentation comportementale.

On trouvera ici des éléments méthodologiques, comment créer les personnages, les outils visuels de l'étude des parcours clients, comment bâtir une carte émotionnelle, comment se focaliser sur la "question racine" ?

4. **"Imaginer"**. Il faut déjà au départ créer un environnement propice à la créativité. On préconise ici les *war rooms*, cerveau partagé de l'équipe, où le désordre est assumé. On y privilégie à ce stade l'exploitation plutôt que la planification. Pas mal d'écueils possibles sont décrits, ainsi que de bonnes pratiques de ce mode atelier.
5. **"Idéation, génération d'idées"** : Des concepts autour de la "tyrannie de l'originalité", de certaines mauvaises pratiques du *brainstorming* sont démythifiés. L'auteur décrit en détail, par la mobilisation de l'intelligence intuitive, les bonnes phases nécessaires à un atelier d'idéation, les différents formats possibles, du hackaton au *world café*. Il détaille aussi les techniques de priorisation et de vote.
6. **"Transformer les idées en concept"**. Qu'est-ce qu'un concept, comment mener des tests de concepts, savoir éliminer par la pensée soustractive ? C'est un moment clé, illustré ici par quelques exemples très marquants.
7. **"Modéliser et faire un storyboard"**. Inspiré du cinéma, il faut, après en avoir créé la matrice, choisir les séquences, clarifier sa pensée dans un storyboard "basse définition". Différentes approches sont décrites, en mode sprint ou en mode classique. Le rôle clé du dessin est décrit dans le détail.
8. **"Construire : du storyboard au prototype"**. Plusieurs principes sont mis en exergue, de la notion de point de contact, rencontre des idées avec le marché, aux pièges du perfectionnisme, du besoin d'itérations à celui de la vitesse, de la confrontation indispensable avec la réalité.
9. **"Définir le point de contact, structurer les informations"**. Les "points de contacts" peuvent être très variés, avec des interfaces qui peuvent être des objets physiques, des lieux, les écrans, des interactions humaines. Les interactions entre un service et un client sont devenues dans un monde digital potentiellement illimité...

A ce stade, il faut faire un certain nombre de choix structurants, par exemple le type de site ou d'application, le modèle économique, l'application majeure... Cela amène à faire un inventaire des usages principaux, des fonctions, des contenus. L'emphasis est alors mise sur le besoin crucial d'architecture d'informations, pour la segmentation, la navigation, les niveaux d'accès à l'information, les méthodes de recherche, la personnalisation...

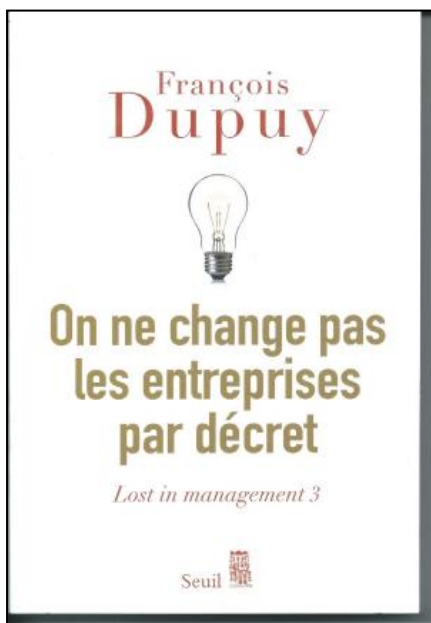
- **"Concevoir les interfaces"** : Bien évidemment, l'ergonomie des interfaces est clé. Il faut choisir des *templates*, créer des exemples des futurs écrans en choisissant soigneusement les formats ergonomiques. On arrive au point pour finaliser le prototype et faire des tests utilisateurs, avec une méthodologie structurée. La direction artistique intervient à ce moment, focalisée sur le *design* visuel, le *design* d'interaction et le *design* d'information...
- **"Convaincre, vendre en interne"** : Le *design* sert dans cette phase d'outil de vente interne, jouant des émotions. Il faut une mise en scène, des présentations en mode "exposition".



Le livre se termine par quelques conseils pour devenir un "design thinker". Certes le livre est très orienté vers la conception de produits ou de services, mais toutes les méthodes décrites s'appliqueront totalement, si besoin, au *design* organisationnel.



Les thèses de ce livre *On ne change pas les entreprises par décret* sont largement défendues par l'auteur **François Dupuy** lui-même dans ce numéro de *Transversus*. Cette fiche de lecture ne vise donc qu'à ne donner que quelques indications additionnelles sur ce qu'apporte l'ouvrage...



L'introduction met l'emphasis sur le fait suivant : la reconnaissance – positive – de la primauté du client a conduit les entreprises à généraliser les notions de transversalité, de management matriciel, etc., mais dans une forte ignorance des dysfonctionnements comportementaux que cela risquait de générer. Cela les a amenés à multiplier les règles, les procédures, les indicateurs, les *reportings*, mais le manque d'anticipation "sociologique" a amené à pas mal de désengagements des acteurs, de mal-être. Face à ce constat, dénoncé dans les livres précédents, l'ouvrage propose des pistes fécondes pour tenter d'éviter ce type d'écueil et de permettre de passer à l'action.

La dialectique semble simple : il faut connaître pour agir. Mais la connaissance suppose l'adoption d'approches, issues de la sociologie, rarement mises en œuvre dans les organisations. Un bon exemple de ce type d'erreur décrit en détail est celui d'une société de distribution, où la mise en place d'un nouveau système organisationnel aboutit à un échec managérial, à des

insatisfactions de tous et à des fonctionnements transgressifs. Il faut donc toujours commencer par connaître avant d'agir. C'est la première partie du livre. Cette évidence n'est pas si simple à implémenter. Pour connaître il faut collecter des données, de façon sociologique, par exemple par des entretiens semi-directifs, par une écoute bienveillante lors des interviews.

Il ne faut jamais oublier que les acteurs sont intelligents, même s'ils ont une "rationalité limitée". Ils auront toujours une stratégie d'optimisation et sauront exercer leur pouvoir dans toutes les dimensions utiles. De nombreux exemples réels viennent conforter ce type de constat et la nécessité de ces approches d'écoute. Sans se substituer à l'approche, quelques outils existent dans ces domaines. Sont alors décrits à titre d'exemple le sociogramme et la grille d'analyse stratégique avec des exemples de mode d'utilisation, croisant les acteurs et leurs objectifs, ressources, contraintes, stratégies d'acteurs...

Dans cette collecte de données nécessaire à l'action, l'intuition, assez proche de l'intelligence émotionnelle, joue un rôle clé. Elle permet souvent d'échapper aux pièges de la technocratie, de la bureaucratie. Enfin, il faut bien évidemment dans cette connaissance s'intéresser aux notions de hiérarchies, d'autonomies, de pouvoirs, aux distances entre les processus prescrits et le fonctionnement réel... Est abordée alors la nécessaire étude du niveau d'endogénéité/exogénéité des organisations. Quelques cas sont cités ici ainsi que quelques réflexions clés sur certaines stratégies archétypales.

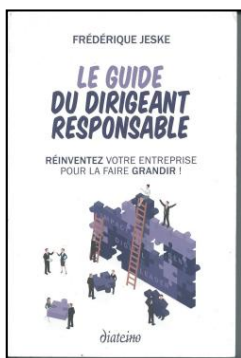
La deuxième partie du livre est tournée vers l'action, les conditions d'un passage à l'acte efficace. On s'y focalise d'abord sur la notion de levier : "Les composantes du contexte des acteurs sur lesquelles on peut jouer sur ses comportements, donc *in fine*, changer l'organisation." Il faut savoir trouver dans chaque problématique les bons leviers. L'auteur donne des exemples significatifs, dans une entreprise de cosmétiques, dans un groupe industriel...

Toute cette collecte de données, ces interviews et ces analyses doivent alors être interprétées. Mais curieusement des conclusions émergent assez naturellement et de façon convergente si la collecte de données a bien été faite. Là encore, l'ouvrage donne des exemples signifiants : leviers de coopération dans une banque, leviers pour réussir une fusion...

La mise en œuvre demande d'anticiper les effets induits. Nous laisserons découvrir au lecteur quelques principes forts permettant de fiabiliser l'exécution. Là encore, les cas d'entreprises servent la démonstration. On y voit l'exemple des effets induits dans la mise en œuvre d'une politique publique, dans le cas d'une structure segmentée en silos, d'une politique de communication interne, etc.

L'emphase est mise sur les conditions de l'émergence de la confiance au travail, en mettant de façon originale l'accent sur l'opposition entre la confiance et les tactiques de transparence, et insistant sur la relation entre la confiance et l'éthique.

Enfin, Dupuy aborde les problèmes profonds de la relation simplicité/complexité. En phase avec la pensée systémique, la complexité peut être connotée positivement. Il ne s'agit pas de celle créée par la multiplicité des procédures, des incitations – qui d'ailleurs peut s'assimiler plus à de la complication – mais de celle qui procède de la complexité positive de l'auto-organisation, reflétant l'interaction des acteurs au service d'une finalité. L'auteur l'appelle ici "complexité vertueuse".



Le décideur, le dirigeant sont des cibles privilégiées des discours sur les organisations. Enseignants, consultants, coachs... tentent de trouver la bonne théorie à leur "vendre", le bon mix de nouvelles façons de penser et d'agir. Des ouvrages fleurissent sur ces thèmes. Mais ici, c'est à travers de vrais témoignages et points de vue de dirigeants, souvent exemplaires et connus, qu'une certaine façon de réinventer l'entreprise se structure. *Le Guide du dirigeant responsable* de **Frédérique Jeske** devient ainsi une lecture indispensable à tous, et pour certains peut-être un livre de chevet. On y retrouve par ailleurs de façon assez complète toutes les thématiques enseignées dans les formations les plus modernes de dirigeants.

On y retrouve par ailleurs de façon assez complète toutes les thématiques enseignées dans les formations les plus modernes de dirigeants.

Ceci est fait dans un esprit de coaching, voire d'auto-coaching, chaque partie de l'ouvrage se termine en effet par un *Carnet de bord* assez original, avec les questions essentielles à se poser, la place pour y répondre, un petit plan d'action à compléter. Nous ne noterons ici que quelques points marquants, on ne peut en effet résumer vraiment cet ouvrage assez dense et néanmoins très facile à lire.



La première partie, *Maîtriser défis et enjeux des dirigeants*, montre comment vivre la complexité et suivre les principales grandes lignes du "nouveau" monde : tensions du monde de la connaissance, accélération temporelle, individus et communautés, l'usage plutôt que la propriété... Cela suppose des équilibres forts entre ténacité et lâcher-prise, entre solitude et collégialité, entre raison et émotion... afin de transformer incertitudes en opportunités.

La transformation digitale oblige par ailleurs à changer de posture, à s'appropriier toutes ces nouveautés, à se ré-interpeller sur les enjeux organisationnels induits. Emerge alors le besoin d'engagement et de sens, avec une grande attention à porter aux signaux de désengagement. Les nouveaux besoins des salariés sont le sens, la coopération, l'humain, l'agilité... Comment protéger l'esprit entrepreneurial, questionner les fonctionnements en silos, réinventer le *leadership*, du management intermédiaire ?

Il faut enfin savoir s'orienter vers une entreprise responsable à impact positif, répondre aux attentes de la société civile, devenir un acteur du bien commun, dans un cercle vertueux assez bien décrit ici.

Mais ceci ne peut se faire sans *Se connaître pour libérer ses potentiels*. Il faut travailler sur soi, réfléchir au pourquoi et au pour quoi, trouver son *Ikigai*, à l'intersection de sa passion, de sa mission, de sa vocation et de son métier, partager ses valeurs. Il faut également libérer ses émotions, partir à leur rencontre, développer son intelligence émotionnelle. Enfin, ne pas oublier de prendre soin de soi, de son stress, de son corps, de sa santé, de son équilibre de vie et... de son esprit.

Comment alors *Développer un leadership authentique* ? En mettant son ego, qu'il faut maîtriser, au service de l'intelligence collective. Comment arriver à incarner et à insuffler un esprit d'ambition, cultiver l'optimisme, travailler dans sa zone d'excellence ? Il faut également questionner les qualités du *leader* du XXI^e siècle : horizontalité, sens, vision, lien et confiance, authenticité et émotions, action et mise en mouvement... Beaucoup de témoignages illustrent ce thème.

On poursuit alors le chemin. Comment *Passer de la solitude à la collégialité* ? Différents types de solitudes sont bien sûr possibles. Pour sortir de son isolement, il faut faire vivre son premier cercle, cultiver le lien social, se former en permanence, jouer réseau et collectif et au besoin... faire appel à un coach ☺.

Il faut évidemment pouvoir définir, mais aussi incarner valeurs, vision, stratégie de l'entreprise. L'auteur reparle là largement de l'importance et des méthodes de construction de la vision.

Mais comment également porter une démarche stratégique agile ? Quelques bons témoignages d'approches confortent ce point. Tout ceci sert de base de construction d'une entreprise agile. Le manager est appelé là à questionner l'entreprise traditionnelle, réinventer l'organisation, casser les silos, libérer les énergies, la circulation d'informations, faire les choix de la subsidiarité.

Confiance est un mot clé. Comment libérer créativité, coopération et confiance ? Ce sont d'abord les managers qui sont les moteurs de la transformation, on se doit de les libérer. Il est fondamental de soigner la qualité de vie au travail et l'expérience collaborateur, porter sens et utilité, gérer la diversité, les talents internes, les jeunes, s'ouvrir aux nouveaux modes de travail... Beaucoup de témoignages sur ces sujets, où il s'agit de cultiver la coopération et l'intelligence collective. L'intrapreneuriat devient alors un levier de croissance.

Finalement, il s'agit d'innover dans tous les domaines, pour faire grandir l'entreprise. Ceci suppose de développer l'obsession du client, voire d'en faire un partenaire. Il est bon également de faire le choix de l'innovation ouverte, dans tous les domaines technologiques, produits/services/usages, organisation, marketing et ventes, modèle d'affaire, social... L'innovation est l'affaire de tous, à l'intérieur et à l'extérieur. Bien sûr en parallèle, il faut expérimenter, accélérer le temps, tout en adoptant une culture de l'échec et de la prise de risque.

Le petit chapitre de synthèse finale décrit assez bien l'entreprise au centre d'un écosystème en transformation et rappelle les nouvelles priorités du dirigeant. Une postface du président du CJD conclut l'ouvrage.

Il faut savoir que ce livre est passionnant pour un jeune manager, créateur de *start-up*, dirigeant de PME. Mais il faut noter que les concepts et méthodes exposés sont déjà assez connus (sont-ils appliqués pour autant ?) par certains dirigeants très matures. Le ton est volontairement positif, optimiste, en mode coaching. Cela peut masquer quelquefois des difficultés réelles pour le dirigeant (relation actionnaires, relations partenaires sociaux, guerres de pouvoirs...).

C'est un ouvrage très opérationnel, il y a beaucoup d'exercices pratiques d'appropriation, le lecteur peut suivre assez facilement les principes exposés, pour... les appliquer.



Un peu à l'opposé du point de vue du style, voire de l'intention, voilà un livre clé **Management conjoint de la technologie et de la personne** sur les nouveaux types d'organisation. La préface du PDG de Faurecia le dit assez bien : "Ce livre court et dense est à lire lentement et avec attention pour en tirer tout le profit." Bien plus profond que toutes les belles histoires racontées aujourd'hui sur les entreprises libérées, les holocraties. Il s'agit là de tracer la façon avec laquelle les entreprises tentent d'articuler la relation complexe entre les personnes, les employés et les technologies. Ce sont des pratiques de l'organisation dont il s'agit. Un point clé décrit et analysé est l'émergence, sous des formes très diverses, d'équipes dotées d'autonomies.

Dans un deuxième temps, le livre expose une méthode d'analyse puissante, permettant de comprendre la véritable articulation entre Vision, Organisation, Personnes, Technologies, avec le rôle des Stratégies, des Communications internes et externes. L'Organisation est encore vue ici comme un incontournable. Des exemples réels et détaillés d'entreprises avancées montrent ce qu'il est pensable de faire en organisation aujourd'hui. Il s'agit là de Biose, d'Aneo, de Favi, de Michelin, de WL Gore.



La première partie remet l'émergence des groupes autonomes dans une perspective historique, en partant de Ford à Taylor au début du XX^e siècle et en montrant au passage tous les apports de Dubreuil¹, dès les années 1930. L'auteur y trace les différences entre ceux qui veulent faire évoluer les modes de travail des personnes à technologie constante, et ceux qui ambitionnent de trouver une synergie permanente entre individus et technologie évolutive.

Attention, le mot technologie englobe ici toutes les instrumentations nouvelles envisagées. Sous le mot technologie, il n'y a pas que les technologies digitales, comme c'est hélas beaucoup le cas dans les discours actuels. Il faut savoir qu'à l'époque, il s'agit surtout des technologies dans les usines. On y parle de technologies de groupe, de groupement de machines (ce qui a été promu ensuite dans les programmes japonais de Juste-à-Temps), avec ses impacts positifs sur les acteurs.

Ensuite, on évolue vers des formes d'autonomie entrepreneuriale interne, vers des équipes autonomes. Ces idées ont été reprises et poussées par diverses organisations, dont très tôt par le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants). Deux cas d'application sont largement explicités, avec historique, témoignages et enseignements : celui d'une décentralisation dans le groupe pharmaceutique Delalande, avec des groupes autogérés et celui de la restructuration en cellules polyvalentes de la compagnie d'assurances Le Secours.

Cette première partie se conclut avec une mise en perspective de quatre approches explicitées précédemment :

1. technologie de groupe ;
2. commandite du travail ;
3. intra-traitance ;
4. équipes autonomes fédérées.

La seconde partie présente des concepts architecturaux permettant les nécessaires changements de paradigme, ainsi que les modalités d'application de ce modèle dans les cinq entreprises significatives citées en *supra*. Les six leviers mentionnés sont :

1. la Vision du dirigeant ;
2. les Stratégies (délibérées et émergentes) ;
3. l'Organisation (sous l'angle des Structures et sous l'angle des Règles d'animation) ;
4. la Technologie ;
5. la Personne ;
6. la Communication (externe, interne).

Ces leviers sont des forces dont les interactions, les modalités, les alignements sont visualisés sur de nombreux diagrammes. Cette partie profonde traite à la fois des sujets d'alignement, des règles d'animation (assez proche des modes de coordination à la Mintzberg), et particulièrement du besoin clé d'intermédiation de l'Organisation entre la Technologie et la Personne.

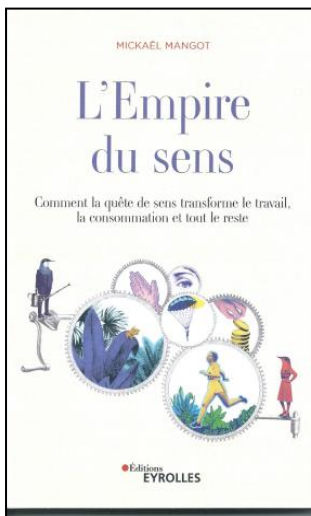
Volontairement, nous ne résumerons pas ici les exemples d'application du modèle aux cinq entreprises. Il faut lire dans le détail leur histoire, la vision du dirigeant, leurs conceptions de l'organisation, toutes

1. Voir à ce sujet l'article *Deux voies d'accès à l'autonomie dans l'entreprise* dans TRANSVERSUS N° 13 que Jean-Pierre Schmitt a consacré à Hyacinthe Dubreuil, <https://pilotesdeprocessus.org/produit/deux-voies-dacces-a-lautonomie-dans-lentreprise/>

différenciées, leur paradigme organisationnel d'intermédiation entre technologie et individus, les résultats et la crédibilité de leur transformation...

En final, un tableau de synthèse décrit et compare les cinq entreprises, sous les angles Vision, conception de la Personne, de l'Organisation, composantes de la Structure, des Règles d'animation, type de Technologie.

Une conclusion remet en perspective l'ensemble, en évoquant quelques enjeux clés du monde actuel.



La recherche de sens prend un poids marquant dans les entreprises. Les firmes qui ont ou qui génèrent "plus de sens" sont souvent considérées comme supérieures. Mais la relation entre la quête de sens et la transformation des organisations n'est pas très souvent étudiée. C'est toute la valeur de *L'Empire du sens*, le livre de **Mickaël Mangot**. Il ne s'agit pas ici bien sûr là de faire le tour du sens de la vie, mais de se focaliser sur les aspects psychologiques, l'impact des sentiments de "sens de la vie" et de "sens au travail", pour permettre d'analyser, voire de critiquer, toutes les initiatives des organisations destinées à faire retrouver du sens.

Le livre commence par une analyse des dimensions du sens dans la vie, en zoomant sur l'aspect cohérence, l'aspect signifiante et de celui de finalité, puis sur ces mêmes dimensions au niveau du ressenti. Cette analyse aboutit à une excellente modélisation tridimensionnelle du sens dans la vie, avec les dimensions subjectives ressenties.

La crise existentielle profonde est alors analysée et souvent documentée précisément. L'auteur y détaille des indicateurs multiples, de bonheur qui stagne, de dépression, de défiance multifacette (envers les structures, les autres, le système, l'avenir). Le lecteur y trouve par exemple des synthèses d'études sur la confiance envers les structures en France (partis, gouvernement, syndicats, Europe, presse...), des graphiques corrélant sens de la vie et développement économique.

L'auteur constate que le modèle de sens est alors dépassé. Dans le modèle dominant de nos sociétés occidentales, individualistes, libérales, démocratiques, capitalistes, salariales, certains profils "conventionnels" émergent. Le livre analyse alors certaines tendances profondes : narcissisme, vies en solo, promesses non tenues du travail, croissance destructrice. Le sens semble alors s'échapper : Quels sont alors les ressorts psychologiques de la demande de sens ? Pourquoi recherche-t-on du sens ? Quelles sont les sources du sens ? L'ordre ? Le bien-être ? Les connexions ? La réalisation de soi ? L'engagement social ? La spiritualité ?... Quels sont les chemins vers le sens, proactifs, réactifs, sociaux ? Doit-on voir sa vie comme un roman ?

L'impact de la personnalité, de l'âge, du fait d'être seul ou à deux... est alors analysé. Quels sont les mécanismes à l'œuvre lorsque l'on perd le sens, et pour en retrouver un ? Il existe des moments de crises du sens avec différentes conduites possibles de résilience, assimilation, accommodation du système de sens, affirmation et persistance, assemblages... Il est intéressant aussi de voir les pourcentages croissants



de gens qui disent n'avoir aucun but dans la vie. Peut-on vivre bien sans le sens ? Différents profils émergent au passage, cyniques, frustrés, fantômes, tiraillés...

Cette partie de l'ouvrage se conclut sur une réflexion forte sur le sens et le bonheur. Ce sont par nature deux états difficiles à dissocier, et néanmoins assez différenciés. Un tableau synthétise les différences entre bonheur et sens, du point de vue de la perspective prise, des actions clés, des récompenses visées, de la nature de l'état psychologique, plutôt affectif ou plutôt cognitif... Quels sont les pièges du bonheur, les limites du sens ?

Une matrice très intéressante montre en neuf cases la dialectique sens/bonheur. Et de quel type de bonheur parle-t-on, orienté vers le plaisir ? Le bien-être émotionnel ? La satisfaction de la vie ? Le sens de la vie ? Le sens est vu alors comme la voie royale vers le bonheur, à travers de nombreuses études.

Les deux dernières parties du livre se consacrent aux conséquences de la crise actuelle du sens sur le travail, puis sur les loisirs et la consommation. Le travail peut-il réussir à donner du sens à la vie, de se substituer aux sources traditionnelles, religion, famille... ? Ses caractéristiques devraient alors porter sur les trois points clés : cohérence, signifiante, finalité. Mais il existe hélas dix plaies potentielles du travail : éreintant, absurde, ennuyeux, mal fait, contraint, anxigène, vampirisant, frustrant, sans lendemain. Un tableau de synthèse analyse l'impact des désordres du travail sur les trois dimensions du sens.

On traite alors des carrières sans directions, des *bullshit jobs*, des nouvelles attentes du travail, des attentes des générations Y et Z. Comment trouver un travail qui a du sens pour soi ? Entre "Etre" et "Faire", entre "Soi" et "Les autres", quel chemin ? Du "travail qui nous correspond" au "sens qui s'impose dans une vocation", doit-on/peut-on changer de voie, façonner sans sens du travail ? Toutes les études montrent la nécessité de redonner du sens au travail, avec ses impacts sur la performance, le bien-être... Il y a un surcoût démontré de l'absence de sens.

Une typologie d'initiatives pour restaurer le sentiment de sens au travail est décrite et explicitée : sens par la cohérence d'ensemble, par l'importance personnelle, par la direction donnée. Des risques de subversion existent bien sûr, par exemple les manipulations du sens... On voit désormais émerger dans les grands groupes la fonction de CPO (*Chief Purpose Officer*), responsable en chef de la finalité, chargé de diffuser à tous finalité, mission, valeurs de l'entreprise, s'assurer de l'alignement stratégique, participer si besoin à la redéfinition et aux ajustements...

Les loisirs contribuent également fortement à apporter du sens. Une partie de ce chapitre est consacrée à redéfinir la notion de loisir, dans sa perspective historique, en passant par Mai 68. La notion de "troisir" (cette zone grise d'activités qui peuvent être vues à la fois comme loisirs et travail), très répandue depuis vingt ans, est bien étudiée, allant des lectures pendant les transports au travail à domicile, des activités de loisir pour créer du réseau, aux activités pures de loisir, mais qui créent de la valeur économique...

L'irruption du digital change également la donne, avec le taylorisme potentiel induit, la coexistence avec les robots... Les nouvelles conditions du chômeur, la croissance du nombre d'inactifs feront-ils des humains de seconde zone ? Y a-t-il une nécessaire éducation aux loisirs ?

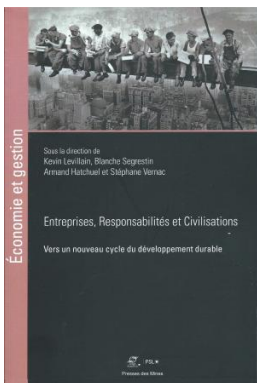
La consommation est en constante mutation, consommation utilitaire, sociale, hédonique. Mais émerge un quatrième type : la consommation visant l'accumulation d'expériences, le développement personnel, l'affirmation identitaire, qualifiée ici de "consommation endémonique" et visant le sens. Sont étudiées alors

dans le détail certaines macro-tendances des aspirations des consommateurs, dans un changement de point de vue par rapport aux matérialismes historiques :

- Consommer autrement : vrac, végétalisme, équitable...
- Consommer mieux : bio, sans gluten...
- Consommer moins : simplicité, frugalisme...
- Consommer autrement : développement personnel, faire...

Tous ces aspects sont zoomés : de la consommation responsable à la déconsommation et aux vertus du "faire".

En synthèse, dix types de portraits sont comparés, dans leur relation au sens, de l'engagé au cynique en passant par le micro-activiste, le frustré, le néotraditionnel... Le livre conclut sur la nécessité de trouver des solutions collectives à ces enjeux multiples, permettant d'apprendre à retrouver du sens. Le défi écologique offre là une chance de structurer les comportements et de combler le vide.



Les colloques de Cerisy sont toujours de haut niveau, tant par la qualité des intervenants que pour les avancées des contenus. C'est cette fois un colloque fondamental que ce livre synthétise. Le sujet en est **Entreprises, Responsabilités et Civilisations**, sous-titré : **Vers un nouveau cycle de développement durable** sous la direction de **Kevin Levillain, Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, Stéphane Vernac**. Cet ouvrage important (350 pages) a un contenu profond, appelant à de vraies réflexions, nous ne ferons donc ici qu'en survoler le contenu en appuyant sur quelques thématiques qui nous ont marqués. On ne citera pas tous les contributeurs, allant de PDG de grands groupes à des chercheurs reconnus, de syndicalistes à des historiens, d'universitaires à des juristes. Il se compose de trois grandes parties distinctes, mais synergiques :

1. L'entreprise dans l'histoire, et sa puissance civilisationnelle.
2. L'entreprise en tant que puissance indispensable aux transitions actuelles.
3. Les responsabilités civilisationnelles de l'entreprise, vers un nouveau cycle de développement durable.

L'entreprise est un sujet oublié de l'histoire. Des questions se posent sur ce qu'est vraiment l'entreprise et son impact civilisationnel. Dans l'histoire, comment les entreprises ont-elles joué ce rôle ? Ensuite, les changements des processus de civilisation dans le monde moderne et les nouveaux rôles des entreprises sont dessinés. Enfin, l'ouvrage trace leurs nouvelles responsabilités pleines dans le destin commun, redéfinissant, à l'exemple de la loi Pacte, les contributions nécessaires des entreprises à l'histoire collective.

De l'époque de la Compagnie des Indes au Siècle des Lumières, de l'entreprise industrielle à l'entreprise créatrice de mythes, des besoins de gouvernance à l'action d'accélération des mutations techniques, les intervenants dessinent bien à travers une approche historique précise la montée de la puissance créatrice et universelle de l'entreprise moderne mondialisée. Ensuite, dans le même esprit, ils montrent le passage de l'ère des civilisations à une nouvelle phase de civilisation. Un mouvement qui amène à la multiplication de modernités, de multiples nouveaux imaginaires collectifs. Un exemple stimulant est celui de l'évolution



du monde culinaire. Sont explicités alors des concepts puissants permettant de décrypter ces nouvelles problématiques. Toute cette évolution apporte une indétermination radicale du futur humain et planétaire.

Ces analyses conduisent à repenser la responsabilité des entreprises. On parle là des avancées françaises, type loi Pacte (qui sera approfondie en fin du colloque par des acteurs ayant participé à sa création). Les intervenants citent des exemples de cas, de catastrophes et d'exemplarités. Ce premier article se conclut sur une pensée de Gandhi rappelant que la civilisation est le mode de conduite qui indique aux hommes (et ici aux entreprises) la voie de la responsabilité.

On trace ensuite avec profondeur les liens entre sciences et entreprises. Là encore, l'histoire est instructive, dans la relation entre les inventeurs et les recherches académiques. On y montre la relation science/entreprise avant l'émergence de la grande entreprise puis à l'heure de la grande entreprise à R&D. On y montre comment l'entreprise et la science se stimulent mais aussi s'entravent. Un bon exemple, celui du tabac, illustre le risque de l'asservissement de l'agenda scientifique à certains intérêts privés. Comment tracer les responsabilités respectives entre déresponsabilisation mutuelle et responsabilité collective ? Les interactions science/industrie sont fondamentales dans les révolutions scientifiques modernes.

L'État est traditionnellement considéré comme un grand sujet de l'histoire et sa puissance civilisationnelle semble aller de soi. Mais les liens entre État et entreprise ont toujours été complexes. État et entreprise se livrent à une lutte idéologique. Les liens entre l'État et l'entreprise demandent à être repensés. L'humanité prenant conscience qu'elle bouleverse les conditions même de son existence, il devient impératif de réinventer une gouvernance partagée et de nouvelles régulations publiques.

Le cas très singulier de la Chine montre que le rapport de l'entreprise à l'État est complexe et pas toujours éclairci. Il n'existe pas d'équivalent langagier direct à la notion d'"entreprise" en Chine. On découvre ainsi une autre histoire possible des rapports entre production et État, imbriquant management et administration publique, innovation technologique et plan centralisé de formation...

L'ouvrage replace alors l'articulation entre entreprise, responsabilité et civilisation dans le temps long. La représentation des responsabilités a profondément évolué depuis la Révolution française. La responsabilité sans faute de l'employeur a été reconnue à la fin du XIX^e siècle. La notion de risque a permis d'introduire un régime de solidarité et d'obligations sociales. Au cours du XX^e siècle, l'accent a davantage été mis sur la liberté d'entreprendre. Aujourd'hui la notion de la responsabilité revient en force, et cette contrainte crée au fond des libertés et rend possible des innovations.

Mais l'activité des entreprises peut avoir des effets incontrôlables. Faut-il alors dénoncer l'utopie technicienne et renoncer à la quête de progrès ? L'enjeu est de repenser la liberté d'entreprendre à partir d'une nouvelle théorie de la conduite responsable. L'entreprise est une puissance indispensable aux transitions contemporaines. L'ouvrage propose de nombreuses contributions sur ce thème.

Nous entrons dans une période géologique où les traces de l'humanité deviennent indélébiles. Les concepts écologiques sont indispensables pour penser les dangers de ces transformations et identifier comment les entreprises, y compris agricoles, pourront favoriser une certaine résilience. La puissance de l'entreprise et ses mutations techniques et organisationnelles sont essentielles pour affronter les défis contemporains.

- la transition digitale est une force de changement inéluctable ;
- il y a une interdépendance entre les différentes transitions en cours, d'où la nécessité d'une prospective des transformations, pour apporter des réponses innovantes aux défis du développement durable.

L'impact territorial des entreprises, illustré d'exemples forts, est alors traité avec le rôle des métropoles souvent au détriment des territoires périphériques. Les grandes entreprises prennent désormais conscience de leur responsabilité territoriale, mais les enjeux restent importants. Quelles sont alors les conditions d'un nouveau cycle du développement durable ? La notion de RSE s'est le plus souvent développée sans remettre en cause ni la gouvernance des entreprises ni la représentation de l'entreprise et de ses finalités. Quels seraient donc les changements théoriques et normatifs qui permettraient de penser un cadre civilisationnel plus résilient ? Quelques pistes :

- Au-delà des discours sur le renouveau des entreprises sociales ou le capitalisme responsable, les principes fondateurs des coopératives portent en germe des règles qui restent plus que jamais d'actualité.
- De nouvelles approches des parties constituantes de l'entreprise permettent d'identifier un modèle "pluraliste" de gouvernement, associant davantage les salariés, et est plus diffusé qu'on ne le pense.
- La prise en compte du rôle civilisationnel de l'entreprise amène à relire le rôle des syndicats et du syndicalisme, qui a été un moteur important des métamorphoses de l'entreprise. Trois acteurs du monde syndical témoignent de leur expérience...

La France a introduit par la loi Pacte plusieurs inventions juridiques qui devraient modifier en profondeur la conception de l'entreprise :

- devoir de vigilance ;
- raison d'être ;
- société à mission.

Le devoir de vigilance reconnaît que la liberté d'entreprendre ne peut s'entendre sans considérer les effets de l'action de l'entreprise sur autrui. Cette loi française rompt avec les normes internationales qui ont leurs limites. Mais la loi Pacte ajoute un autre volet, plus ambitieux. Les sociétés sont aussi invitées à définir leur raison d'être voire à s'engager statutairement sur des objectifs sociaux et environnementaux. Le nouveau statut de société à mission au cœur de la gouvernance des sociétés, la manière dont elles conçoivent leurs responsabilités civilisationnelles. Des participants clés de l'élaboration de ces novations apportent des témoignages significatifs.

La mission devient un outil d'ancrage de l'entreprise dans ses écosystèmes. De nouveaux schémas de financement sont envisageables : on peut avoir un système d'entreprise fondé sur un accord contractuel entre les parties, y compris avec les actionnaires, sur la base de laquelle sont déclinées les modalités de gouvernement de l'entreprise, de gestion des difficultés et de partage de valeur.

On trouvera ensuite le verbatim d'une table ronde avec quelques pionniers de ce nouveau statut, partageant ainsi leurs motivations et retours d'expérience.

Ce nouveau cadre invite enfin à repenser la formation des dirigeants. La question de l'éducation des dirigeants a été récurrente au cours du XX^e siècle. Il y a eu depuis 1945 de multiples tentatives en France pour établir des formations exécutives. Comment s'affranchir des savoirs académiques pour saisir



davantage une "science de l'action" ? Aujourd'hui, il y a un enjeu fort à ce que les écoles constituent leur cursus sans être asservies à la puissance de l'entreprise. Les écoles pourraient recourir à la notion de "mission" pour définir leurs engagements et protéger leurs finalités.

L'ouvrage se clôt par le témoignage de deux dirigeants importants qui livrent leurs convictions sur les conditions d'un nouveau cycle du développement durable.



Dans le foisonnement des littératures managériales, les notions de travail (et également des métiers) sont très présentes, mais souvent trop maltraitées. Ce livre profond et tonique de **Dominique Turcq, Travailler à l'ère post-digitale, quel travail pour 2030** aborde cette thématique clé. Comment réconcilier travail et société dans un monde en pleine évolution ? Comment travaillerons-nous dans quelques années, avec le numérique super présent partout, et des nouvelles technologies complètement intégrées ?

La première partie du livre pose bien les fondements du post-digital. Déjà, dans la vision "vernienne" que préconise l'auteur, on ne s'arrête pas comme trop souvent aux impacts du digital, de l'IA. Le livre fait un très bel apport sur les impacts des sciences cognitives, la relation IA/neurosciences, sur les biais cognitifs, et sur les impacts sur les entreprises et l'économie. De la même façon, les impacts des sciences de la vie, de la biologie sont abordés, avec toutes ses problématiques éthiques. Dans cet ouvrage très complet quelques idées trop souvent peu étudiées émergent :

La progression de l'intelligence artificielle dans l'entreprise va modifier profondément le travail des cadres.

- Quelle autorité sera dévolue à l'IA : doit-elle être vue comme un pair, un inférieur ou un supérieur ? Qu'arrivera-t-il par exemple à un salarié qui prend une décision en contradiction avec une suggestion issue de l'intelligence artificielle ?
- Il faudra manager "l'escalier de compétences" : les emplois sont potentiellement enrichis par l'IA, on peut offrir des services plus complexes à tous les clients. Mais les acteurs actuels peuvent craindre la concurrence de salariés jusqu'alors moins qualifiés.
- Les enjeux de formation des cadres et des équipes sont clés, pour explorer les avantages concurrentiels, imaginer de nouveaux services.
- Si l'IA et l'automatisation libèrent les salariés des tâches à faible valeur ajoutée, il pourrait en résulter une surcharge cognitive et émotionnelle, les tâches "faibles" offrant une plage de respiration au cerveau entre deux tâches demandant plus de facultés cognitives.

La relation client évolue fondamentalement :

- Personne ne prédit une relation client complètement dépourvue de conseillers, au contraire. "Les bots peuvent faire gagner des coûts opérateurs mais aussi perdre des clients." Si ces robots progressaient dans les années à venir, l'humain reprendrait l'ascendant sur les tâches de contact, même relativement simples.
- Les entreprises devront investir massivement dans la relation humaine, moins chère que des API complexes..., et plus à même de développer la relation humaine et commerciale.

Les transformations du monde du travail seront bénéfiques pour certains, mais pas pour tout le monde. Par exemple "l'obligation du collaboratif" ne convient pas à tous et c'est aux managers de trouver un équilibre. L'ère du collaboratif permettra de plus une collaboration horizontale, y compris quelquefois à l'extérieur de l'entreprise.

Le concept de bonheur au travail est assez bien interpellé dans le livre. Trop souvent, il existe une confusion entre bien-être, travail dans de bonnes conditions, et bonheur, un concept beaucoup plus flou, qui ne s'atteint pas avec un babyfoot et des horaires plus flexibles.

Dans tous les cas, il ne sert à rien pour l'entreprise de chercher à "avoir l'air moderne par principe" : les entreprises, structures rigides, auront toujours du retard dans certains domaines. "Aujourd'hui, le problème n'est pas d'être en retard, c'est de l'être trop", estime l'auteur. Toutes les actions de modernisation - réseaux sociaux d'entreprise, *serious game*, *team building* en réalité virtuelle - n'ont de valeur que si elles servent un but précis de l'entreprise.

Tout un raisonnement est mené sur les nouvelles proximités avec les interrogations afférentes :

- "glocal" ;
- l'âge du faire ;
- les aspects éventuellement contre-productifs ;
- les notions de confiance, surveillances, transparence, avec la notion très réaliste de société "tripadvisorisée"!
- les enjeux d'une société de post-vérité, *fake news*, désinformation, *storytellings*, et ses impacts sur le fonctionnement des organisations.
- les notions de *commons*, de bien commun, de rôle social vont jouer un rôle fondamental.

La deuxième partie du livre aborde de façon profonde l'avenir du travail. Des caractéristiques nouvelles seront les modifications du temps et de l'espace, les fragmentations induites, les notions de subordination et d'insubordination, et des manœuvres des entreprises pour maintenir et faire accepter les dépendances.

Comment donner du sens au travail ? Moins de *bullshit jobs* ? Plus d'individuation ? On voit le retour de la valeur métier. On voit aussi le besoin d'équilibrage entre le virtuel croissant et le réel nécessaire. Quelles sont alors les nouvelles dynamiques autour de la valeur du capital humain, nouvel enjeu de management ? L'auteur apporte beaucoup de choses sur les systèmes de mesure, les notions de solidarité, les responsabilités. Mais la croissance des inégalités et disparités est inéluctable. Le modèle social sera en tension, les pouvoirs d'achat sans évolution. Y a-t-il des pistes dans la formation ? Finalement le travail est un domaine de recherche très étendu, sociologique, philosophique, économique,...

Des notions de proximité à l'invention d'une valeur pour les données ; de la durabilité des plateformes à l'étude de l'impact productivité des technologies, en passant par de nouvelles régulations : le champ de ces réflexions est vaste.

Ce livre très pertinent est volontairement assez optimiste, en développant des arguments assez réalistes.