

Quelques enjeux de notre futur Travail, Organisations, Post-Covid...

Penser le futur nous contraint à une approche multidisciplinaire. Dans ces fiches de lecture vous verrez des points de vue se compléter, d'une certaine façon, discuter librement entre eux sans nécessairement se connaître, sur des enjeux communs à tous : l'avenir dans un monde bouleversé par les possibilités offertes par technologies digitales, par le climat pandémique, par les bouleversements sociologiques et géopolitiques en marche.

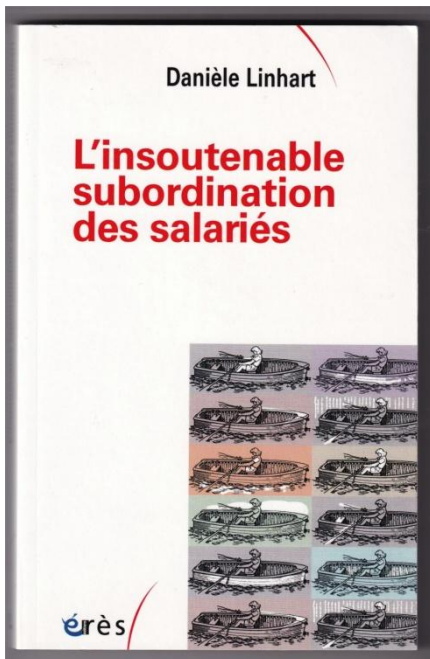
On trouvera ici des angles d'analyse économiques, sociologiques, linguistiques, sémiologiques, organisationnels..., tous très documentés.

L'ensemble offre un panorama assez exhaustif des problématiques actuelles de notre monde, et propose des approches très novatrices pour avancer dans ce contexte.

Le livre de **Danièle Linhart**, **L'insoutenable subordination des salariés**, est extrêmement tonique. C'est au fond le constat que les grandes manœuvres actuelles du management vers plus de bien-être des employés, illustrées par de nombreux discours et déclarations, ne sont que la résurgence moderne de leur volonté tenace de subordonner au maximum leurs salariés.

Ce postulat est bien étayé dans le chapitre d'introduction : depuis le XIX^e siècle, le management a une crainte profonde de la fédération des ouvriers et salariés contre le patronat, comme elle s'illustre dans les mouvements syndicaux, les grèves, les révoltes sociales.

Après avoir au cours du temps, tout essayé, des méthodes tayloriennes au management participatif, ils ont opté pour le "bonheur" des salariés. C'est devenu la plus récente tactique des directions pour atteindre leurs objectifs. Les témoignages, livres, colloques sur les entreprises libérées, le management holacratique, etc. fleurissent.



C'est l'avènement des patrons libérateurs, "garants de la part d'humanité des salariés". Le lien de subordination des acteurs, partie constituante de leur contrat de travail salarial, est ainsi occulté dans ces nouveaux discours. Ainsi apparaissent des CHO (*Chief Happiness Officers*), concept né il y a plus de 20 ans aux USA, véhiculant de nouvelles méthodes de compassion, de gratitude, de *storytelling*.

Certes un certain bien-être au travail est indispensable et souhaitable. Mais ce courant est aussi une façon pour le management de "sophistiquer et de renforcer sa domination, diminuant la capacité de résistance et de contestation des salariés."

L'auteur décrit de nombreux exemples, qui montrent que ce courant vise à dépolitiser le travail par des logiques émotionnelles et des fictions libératrices.

Les cas de Poulit, de Harley-Davidson montrent par ailleurs que certaines des entreprises libérées sont revenues à d'ancien modèles d'autorité, que le pouvoir managérial a repris la main de manière forte.

Danièle Linhart rappelle alors les fondements du taylorisme, ses apports et ses perspectives. Il s'agissait entre autres de déposséder les ouvriers de leurs connaissances, en décomposant les métiers en tâches élémentaires. Le taylorisme s'enracinera grâce à l'incapacité des travailleurs à trouver les armes adaptées pour le combattre. Elle retrace alors tout l'historique des Trente Glorieuses aux années 1970 : les combats syndicaux, les actions syndicales qui se focalisaient sur des revendications visant le pouvoir d'achat. Le travail est alors vécu comme orienté vers la possibilité de consommation.

Néanmoins, c'est durant cette période que les premiers ergonomes, préoccupés par la santé des travailleurs, investissent les entreprises, à la demande de certaines organisations syndicales.

Ensuite, Mai-68 apparaît comme le moment où le patronat a su profiter des revendications pour conforter sa mainmise sur les travailleurs. Un glissement s'effectuera vers un monde d'individualisme au détriment de la vie collective, un monde où la mise en concurrence triomphera. La résilience managériale a été remarquable dans ces années, pour inventer ces nouvelles modalités.

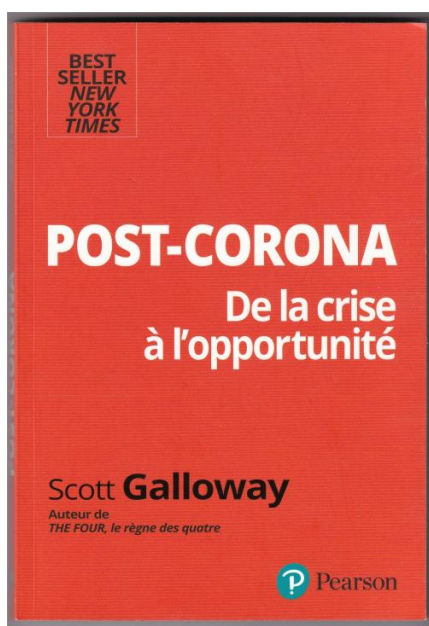
Par ailleurs, les stratégies d'entreprise visant à favoriser les *open spaces* au détriment des bureaux cloisonnés sont analysées comme une volonté de supprimer l'autonomie des cadres et leurs privilèges. L'exemple de France Télécom et ses conséquences est bien décrit dans ce cadre.

Une importante partie de l'ouvrage est consacrée aux nouveaux modes de travail des entreprises, visant théoriquement à mieux accompagner le salarié : intrapreunariat, entreprises "libérées"...

Les mouvements vers l'entreprise libérée, vers l'holocratie sont finement analysés dans deux chapitres. S'agit-il là de dépasser le taylorisme, le management participatif ou s'agit-il de réduire les coûts salariaux en supprimant les cadres intermédiaires ? L'auteur cite de nombreux témoignages. S'agit-il de liberté réelle ou

de sentiment de liberté ? Le rôle du *leader* y est bien décrit, inventeur d'un nouveau *storytelling* que chaque salarié devra s'approprier. Dans l'entreprise libérée, si les travailleurs sont libérés des moyens, il en est tout autre des finalités, qui restent l'apanage des patrons.

Ce livre engagé met finalement l'emphase sur l'épuisement du salariat, l'ubérisation du marché du travail... Comment démocratiser réellement le lien de subordination, en préservant un modèle qui offre les meilleures garanties de protection sociale ?



Post-Corona, de la crise à l'opportunité : un ouvrage à lire absolument ! Ce *best-seller* du *New York Times* est écrit par **Scott Galloway**, auteur de *The Four* (histoire et perspectives des GAFAs), déjà commenté dans *Transversus* n°15.

Très agréable à lire et stimulant, plein de réflexions personnelles de ce professeur de gestion, le livre trace les grandes tendances liées à la pandémie, montrant que cela accélère surtout des tendances déjà bien engagées.

Le point de vue est macro-économique. Dans le premier chapitre, l'auteur montre que les forts deviennent de plus en plus forts, et que pour les autres, la trésorerie est le point clé de la survie. Il s'appuie sur de nombreux exemples : de l'autodiagnostic aux manœuvres correctives, il montre les éléments des stratégies nécessaires. Il met une emphase sur les "gestes gangster" utiles, avec l'exemple d'Uber et le contre-exemple de Hertz.

Galloway étudie minutieusement la dispersion du travail, avec certaines conséquences du télétravail, sur l'économie, l'inégalité des revenus, la géographie (villes et campagnes...).

Une partie clé met l'emphase sur le passage de l'ère des marques à l'ère des produits. Les médias sociaux permettent désormais de tout savoir sur la réalité du produit, au-delà des messages marketing. Le réel prend la main. La stratégie de marque permettait de vendre avec de super marges. Désormais, les entreprises peuvent faire leur marge en commercialisant les données comportementales des consommateurs. Les logiques de plateformes se justifient dans ce cadre. De nombreux exemples de stratégies sont examinés, de TikTok à Twitter, d'Amazon à LinkedIn, de Apple à Facebook...

Si certaines entreprises – comme Amazon ou Zoom – ont été submergées par une avalanche de commandes, un grand nombre – en particulier dans la restauration, le voyage, l'hôtellerie et le spectacle vivant – ont dû lutter pour ne pas disparaître.

Le deuxième chapitre se consacre aux GAFAs. L'auteur y étudie l'impact de la pandémie sur de nombreuses sociétés, les GAFAs, mais aussi sur Paypal, Shopify... Hausse spectaculaire de la capitalisation des GAFAs, mais succès remarquable aussi pour des Netflix, des Spotify... Les *Big Tech* possèdent le monde. Ce chapitre, au-delà de la capitalisation, évoque de nombreux aspects : parts de marché, les batailles Amazon-Fedex, les mouvements du marché du *wearable* avec la stratégie d'Apple, le marché du streaming avec Amazon et

Apple dont la capitalisation boursière a augmenté plus que la somme du total des valeurs de Disney, Time Warner, Fox, Netflix, MGN...

Economiquement, l'emphase est mise sur la notion clé de "volant d'inertie", que certaines grandes entreprises ont su créer, garantie forte de leur résistance aux changements et aux attaques. Même si l'image d'une montre Rolex est peut-être meilleure que celle d'une Apple Watch, on n'a pas dans la poche un téléphone Rolex pour s'y connecter...

L'auteur aborde les problèmes inhérents à la taille des GAFAM : risques de contestation, déficit potentiel d'innovation, manœuvres contre les monopoles, lois antitrust... Il décrit alors les stratégies post-covid des sociétés comme Amazon (Prime, domaine de la santé...), Apple (chaîne logistique...), Facebook et Google (publicités...).

Un troisième chapitre met le zoom sur d'autres acteurs, d'autres disrupteurs. Galloway parle alors des licornes, des financements du capital-risque (Softbank...). Il critique fortement certains discours, à la limite du *bullshit* (dont une échelle est proposée) qui font mousser des stratégies contestables et risquées. Il propose alors une méthodologie avec huit facteurs afin de repérer les licornes les plus intéressantes. Les exemples de Airbnb, Carnival, Netflix, Peloton, Robinhood, Shopify, Spotify, Tesla, Twitter, Uber, Wework, TikTok, analysés à la lumière de cette méthode, sont passionnants.

L'enseignement supérieur est et sera un des secteurs le plus impacté par la crise covid : MOOC, enseignements à distance, coûts de la scolarité, risques sanitaires, un chapitre entier est consacré à ces enjeux et trace des voies possibles de solutions.

Le chapitre final s'intitule le bien commun. L'auteur y critique certains aspects du capitalisme et le rôle des gouvernements. Il est difficile de résumer toutes les pistes évoquées, tant économiques que sociétales. Les conclusions visent plutôt les Etats-Unis, mais les préconisations sont vraiment adaptées à de multiples situations dans le monde occidental.

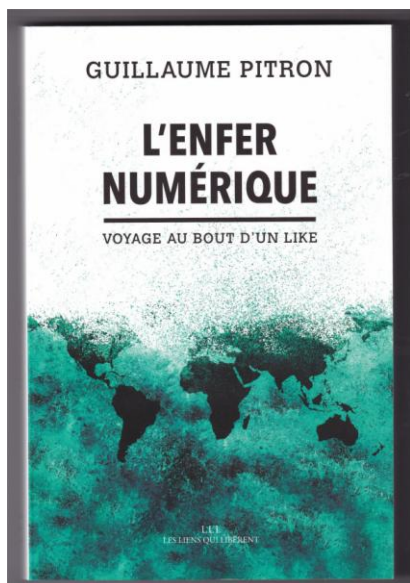
Combinant son humour et son style impétueux à des idées pointues sur les affaires et une dose occasionnelle de colère justifiée, Scott Galloway offre à la fois avertissement et espoir dans une égale mesure. Il nous brosse un portrait intelligent et accessible du monde post-corona pour mieux rebondir.



Sommes-nous désormais en enfer ?

Nous ayant déjà alertés sur la guerre des métaux rares, dans son livre **L'Enfer numérique**, Guillaume Pitron rappelle les origines du numérique et explique comment ce nouvel outil de la communication a des conséquences catastrophiques sur notre environnement.

Le monde du numérique absorbe désormais 10 % de l'électricité mondiale, représente près de 5 % du CO2 émis par la planète (soit un peu moins du double du secteur civil aérien mondial). Qui connaît la détérioration écologique, la pollution provoquée par un simple *like* sur Facebook, par l'envoi d'un mail, par l'accès à une vidéo ?



En 1971, le premier e-mail a été lancé. Le livre décrit assez bien toutes les conséquences modernes : les besoins en métaux rares nécessaires au fonctionnement des *smartphones*, avec là le rôle de la Chine, les "fermes de données" de Facebook ou Google implantées au-delà du cercle arctique, réchauffant la banquise, les consommations énormes d'eau des centres de la NSA... Un simple *like* mobilise des réseaux, des satellites, des *data centers*, avec des besoins accrus de vitesse, de puissance et de froid.

Or, le discours ambiant laisse à penser que la digitalisation, par ses ouvertures vers l'innovation dans les méthodes agricoles, industrielles va contribuer fortement à la préservation de la planète. Les nouveaux services, le télétravail, la télémédecine... vont économiser des transports polluants...

Mais, c'est oublier la colossale pollution, due aux milliards d'interfaces (dont l'Internet des Objets sera évidemment un facteur multiplicateur) et aux données que nous produisons à chaque instant. L'industrie numérique mondiale consomme tant d'eau, de matériaux et d'énergie que son empreinte est le triple de celle d'un pays comme la France ou l'Angleterre. "La pollution digitale met la transition écologique en péril et sera l'un des grands défis des trente prochaines années."

Dans ce contexte, les entreprises du numérique déploient leur formidable puissance financière et d'innovation pour tenter d'optimiser et "verdifier" Internet. Par ailleurs, des communautés de défricheurs pensent qu'un autre numérique, plus sobre, responsable et respectueux de l'environnement est possible.

Extrêmement documenté, l'ouvrage est au fond une enquête journalistique approfondie sur ces phénomènes : coût écologique des villes "intelligentes", géographie d'un *like*, problématiques des *smartphones*, solutions alternatives... L'auteur évoque les besoins de matière de ces technologies. On parle du MIPS (*Material input per service unit*). Un tee-shirt "pèse" 226 kg de matières consommées, un journal 10kg, 1 km en voiture 2 kg, un SMS presque 1 kg... Une puce électronique de 2 grammes nécessite 32 kg de matières !

Le chapitre *La matière noire de l'immatériel* étudie les conséquences en matières, en énergie, en gaz et poussières variés de l'explosion du numérique. Le cas de pannes historiques du *cloud* est aussi bien analysé. C'est l'usage et l'explosion de la *data* qui sont interpellés. L'auteur donne de multiples exemples, avec une emphase particulière sur les besoins en eau et en froid. 10 % de l'électricité d'Amsterdam est utilisé par les *data centers* ! Certains clips populaires ont consommé 300 Gwh ! C'est une fantastique gabegie d'électricité. Un passage très documenté insiste sur les impacts sur le Grand Nord, les conséquences des choix de certains GAFA de s'implanter dans des lieux naturellement réfrigérés, avec toutes les conséquences potentielles sur la fonte des glaces...

Certes, il y a des pistes de solutions, pour tenter de mettre le monde à la diète numérique. Au-delà des petits gestes possibles, peut-on détruire des données pour aboutir à une forme d'économie circulaire des *data centers* ? L'auteur est là un peu pessimiste.

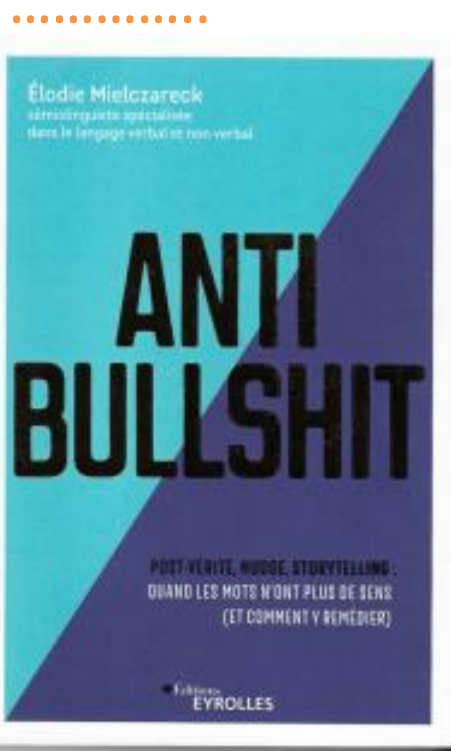
Jusqu'où ira l'expansion de l'univers numérique ? Pitron parle alors des hautes fréquences, de la 5G et ses conséquences écologiques, de l'impact fantastique de l'Internet des Objets, où absolument tout sera

connecté, des véhicules au corps humain aux objets domotiques. Quelles régulations seront imaginables ? L'auteur propose quelques suggestions originales.

Les robots vont par ailleurs se multiplier de façon exponentielle, dans les domaines industriels certes, mais également dans toutes les activités humaines, du commerce à la finance. Cette explosion sera synergique avec celle de l'IA. Certes l'IA pourra potentiellement jouer un rôle écologique, on parle de "green AI", mais ceci s'avérera d'une énorme complexité !

Un chapitre très documenté intitulé *Vingt Mille Tentacules sous les mers* traite du cas des câbles transocéaniques : 99 % du trafic des données passent par des câbles terrestres et majoritairement sous-marins. Les conséquences techniques, écologiques et géopolitiques de ces opérations de câblages sous-marins sont innombrables. Il y a désormais une géopolitique des infrastructures numériques. L'auteur donne de nombreux exemples des nouvelles "autoroutes" de l'Arctique aux "routes de la soie" numériques. Et *quid* de l'Europe dans ces contextes ?

L'ouvrage se conclue sur les enjeux de ces problématiques dans une philosophie "People, Planet, Profit".



On a profondément tort de ne pas s'intéresser à la sémiologie, fondamentalement l'étude des signes. Très connue des communicants et des publicistes, elle concerne vraiment tout un chacun. Il faut lire ce remarquable ouvrage d'Elodie Mielczarek, sémiologue, intitulé *Anti Bullshit*.

Quel est le point commun entre l'affaire Benalla, le changement de nom de Total, la gestion des masques Covid par le gouvernement, le pouvoir d'achat "ressenti" et le *greenwashing* ? La quatrième de couverture du livre nous le dit : "*Fake news, storytelling, nudge, post-vérité, langue de bois, bienvenue dans le monde merveilleux du Bullshit.*"

Pour ne pas utiliser en français de mots grossiers, nous proposons de traduire *bullshit* par "n'importe quoi"...

Cet ouvrage, éminemment érudit, très bien structuré, conclut chaque chapitre par une "boîte à outils". Elle permet de comprendre et d'agir, et propose une petite synthèse appelée

Le bullshit en moins de 2 mn, résumant les concepts clés du chapitre.

Le premier chapitre entre au cœur de la langue, pour faire émerger les mécanismes linguistiques utilisés par le *bullshit*. On y (re ?)découvre les 7 dimensions complémentaires des mots, des aspects physiologiques à l'héritage, de la symbolique au levier de transformation. L'auteure montre explicitement les ambiguïtés du langage, les glissements sémantiques possibles, l'exercice du pouvoir par la parole. Elle donne, des méthodes populistes au "rassurisme", de multiples exemples de politiques, de journalistes. Comment détecter, s'y retrouver dans ces novlangues ?



Elle nous apprend à distinguer :

- les niveaux sémantiques, avec les significations multiples des mots ;
- syntactiques avec l'association des mots, pléonasmes, oxymores, euphémismes ;
- pragmatiques, avec leurs utilisations pour faciliter la relation, pour l'action, en tant que paradoxes ;
- stylistiques, par l'absence.

Une étude de cas approfondie sert d'illustration à tout ça : la relation entre le PIB et le pouvoir d'achat "ressenti" (oxymore pour faire oublier le réel), de multiples exemples politiques sont cités.

La boîte à outils explicite de façon opérationnelle 15 aspects du *bullshit*. Elle donne une synthèse des aspects de langue de bois, d'injonctions paradoxales, de déni du réel...

Le deuxième chapitre traite du *storytelling*, l'art de raconter des histoires, et de ses usages. Les six fonctions fondamentales sont rappelées, référentielle (le contexte), expressive (l'émetteur), poétique (le message), conative (le récepteur), linguistique (le code), phatique (le contact). L'auteure ajoute une septième fonction, magique ou incantatoire. Elle donne des exemples stimulants pour tous ces aspects.

Elle aborde alors de nombreux aspects de nos communications. Intelligence des émotions et prises de décision sont étudiés dans leur rationalité (5 %) et leurs irrationalités (95 %). Peut-on faire du *storytelling* sans *bullshit* ? Deux cas sont alors disséqués, dont celui, passionnant, de la publicité Dior avec Johnny Depp pour le parfum *Savage*. Ce cas est d'ailleurs repris, avec des analyses complémentaires, dans la conclusion de l'ouvrage.

La boîte à outils décode pour nous des semiotypes, par exemple le conquérant, le vigilant, le pragmatique... et leurs expressions et *storytellings* de base. L'auteure y décrit également l'évolution de la parole à la langue, de l'individuel au sociétal, des tics de langage aux codes langagiers, des langues normées aux discours référentiels.

Mielczarek aborde alors le thème de la post-vérité. L'exemple de Donald Trump est largement utilisé ici. Quelle différence entre le menteur et le *bullshitter* ? Elle pose alors la profonde réflexion philosophique du livre, le rapport de la vérité au réel. Notre perception se fait à travers des filtres, de la sensation à l'intuition, nous verbalisons le monde à partir de nos attitudes.

Une étude de cas porte alors sur le changement de nom de Total vers TotalEnergies : changer les choses en changeant de nom ? Quelle est l'efficacité des symboles ? Cela peut-il refléter l'engagement ou est-ce du vent ? Quelle histoire inconsciente est racontée ?

Ensuite, un paragraphe analyse les origines, et quatre types archétypaux de langue de bois. Le politique est interpellé, l'auteur parle de démocratie sous hypnose et de post-langage. On y apprend comment mentir comme un homme politique, en cinq étapes. Le sujet du lobbying comme fabrique de mensonges à l'échelle mondiale est très bien abordé, ainsi de la façon dont on peut réécrire l'histoire...

La boîte à outils va plus loin sur certains sujets, par exemple comment démêler vraie pensée complexe et enfumage ? Mielczarek montre très bien alors comment la langue peut être un acte de vérité, comment préserver la vitalité de la langue. Un petit questionnaire permet de montrer quelques "vérités" qui sont en réalité du *bullshit*.

L'auteure traite alors du *nudge*, ces "coups de pouce" qui exploitent nos biais cognitifs pour nous amener à certains comportements. La tendance naturelle de nos cerveaux au complotisme est citée en exemple. Qu'est-ce qui fait sens pour notre cerveau ? Comment modifier le comportement d'un interlocuteur ? Comment jouer de métaphores et des analogies ? Certaines modélisations de Lacan sont là explicitées, les relations signifiant/signifié... Quelques études de cas l'illustrent, dont la notion d'"allègement fiscal" pour les Républicains. L'auteure revient alors aux fondamentaux du mode de fonctionnement cérébral, du reptilien au préfrontal en passant par le limbique, et du rôle de la temporalité dans la construction de ces territoires cérébraux, illustré par des exemples.

La boîte à outils nous arme en neuro-communication : création de tension, jeu avec l'auditoire, humour, nouveautés, ne pas essayer de convaincre, *storytelling*, appel au visuel et au symbolique, partage d'émotions...

Mielczarek aborde alors un autre visage du *bullshit* : le digital. La communication à distance se généralise. Est-ce que le non-verbal va disparaître ? Un rappel est fait de certaines caractéristiques du non-verbal, dans toutes ses dimensions, infra-linguistiques (rougeur, pupilles...), linguistiques (tonalités de la voix...), kinésique (mouvements, positions...), haptique (toucher), proxémique (distances entre personnes...). Le Covid et ses masques ont servi de révélateur, de nombreux exemples sont analysés. Ceci n'a pas été sans impact sur la notion de confiance dans l'entreprise. Deux études de cas complètent le chapitre, sur ce qui permet aux fraudeurs de profiter en temps de pandémie, sur les néologismes et langue Covid en 2020/21

La boîte à outils met l'emphase sur 12 commandements pour la communication à distance, sur les différences entre publicité et propagande. Enfin, un visage clé du *bullshit*, le paradoxe, est étudié avec soin. Il y a un fantasme de la pensée magique. Le symbolique prend trop de place. On en revient à Lacan, dont le modèle peut s'appliquer à l'entreprise :

- le "symbolique" est ce qui rassemble et réunit, s'observe dans les rites, les codes d'échange. Mais il peut y avoir hypertrophie ;
- l'"imaginaire", c'est la "boîte à fantasmes", les images qui nourrissent l'entreprise, son *storytelling*. Là il peut y avoir déficience ;
- le "réel", ce sont les capacités à analyser les indicateurs factuels (veille technologique, concurrentielle, sociale,...), mais le risque majeur est le déni.

L'utilité de cette modélisation est démontrée dans une application aux gilets jaunes ! L'auteure traite alors plusieurs cas : la gestion des masques par le gouvernement, une analyse d'une affiche de Panzani, le cas du "*greenwashing*"...La boîte à outils nous arme sur des applications de l'analyse sémiologique, pour décoder des messages, penser systématiquement les signifiants, rendre visible les mythes cachés, etc.

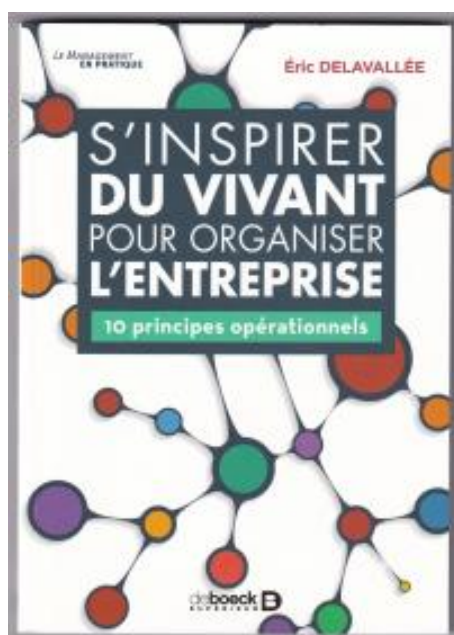
Un chapitre propose alors quelques approches pour réenchanter le monde, en renouant avec la langue poétique (avec de nombreux exemples stimulants et amusants), deux trois études de cas étayent la théorie développée. La boîte à outils incite à révéler le langage poétique, à participer au mystère du monde, à savoir prendre un point de vue perspectiviste.

La conclusion de l'ouvrage synthétise un certain nombre de points : Le *bullshit* est un post-langage, cultive l'art de raconter, a des liens avec la post-vérité, permet le *nudge* et les manipulations comportementales, est favorisé par la digitalisation, se nourrit de contresens et de paradoxes.

Mais le réel existe et persiste, en dehors de nous. Il s'agit désormais de trouver et de faire s'exprimer, au-delà du *bullshit*, notre "raisonance".



Notre revue systémique ne pouvait être que stimulée par le titre de ce livre, *S'inspirer du vivant pour organiser l'entreprise*. Cet ouvrage d'Eric Delavallée est une super synthèse des principes opérationnels qui doivent normalement nous guider sur les sujets organisationnels.



Un des grands intérêts de l'ouvrage est, au-delà des théories, d'avoir su prendre des cas d'entreprises réelles, françaises et/ou mondiales pour illustrer dans le réel chacune des pratiques promues.

L'introduction nous rappelle intelligemment comment apprivoiser la complexité, de la machine à l'organisme vivant, avec la Covid comme illustration récente d'un monde complexe. Elle est suivie d'un chapitre sur la notion d'organisation cellulaire, où l'autorité est répartie, comparée aux autres types d'organisations, pyramidale, bureaucratique, personnalisée, matricielle. Ce type d'organisation est vue comme une réponse à l'hypercomplexité, son historique est rappelé.

10 principes sont alors mis en avant, qui seront les 10 chapitres de l'ouvrage, illustrés de cas réels :

Système ouvert sur son écosystème, équipes auto-organisées comme unités de base, réseaux plutôt que hiérarchie, fonctions supports vraiment orientées clients, métarègles pour produire des règles, ce que doit être un hologramme, se développer par démultiplication, pilotage intégré à cycle court, circulation de l'information directe et transparente, changement permanent et transformation silencieuse.

Certes nous n'allons pas bien sûr développer ici tous les arguments de l'ouvrage, mais simplement mettre le projecteur sur certains aspects. En effet chacun des 10 principes est volontairement illustré pas le cas réel d'une entreprise.

Le premier cas décrit est celui de la MAIF, première entreprise à mission, avec un management par la confiance, une relation client centrée sur l'attention sincère, dont la raison d'être se vit au quotidien et semble bien à l'épreuve des faits. C'est une illustration de l'ouverture vers son écosystème. La finalité de son organisation cellulaire est certes économique, mais également sociale, sociétale et écologique. La raison d'être va au-delà de la stratégie, au-delà de l'environnement, c'est l'écosystème qui est privilégié. Beaucoup d'aspects de l'entreprise sont décrits, de la vision sociétale au primat donné aux relations. C'est là un vrai exemple de ce que peut faire une entreprise cellulaire.

Sur les concepts d'auto-organisation, c'est Google qui sert d'exemple, avec l'innovation au cœur de sa culture, ses équipes de taille réduite, les caractéristiques des équipes performantes. L'auteur y explique comment fonctionnent les unités organisationnelles de base. Attention ! Auto-organisation ne veut pas dire

autogestion et la distinction est bien explicitée. Delavallée y décrit les différents types d'équipe, les caractéristiques des contextes favorables au travail d'équipe, les systèmes de décision.

Comment les missions, les règles de fonctionnements, les auto-évaluations sont-elles définies, comment on passe de la fonction au rôle, on y lit certains points clés d'un fonctionnement auto-organisé.

C'est Spotify, plateforme de streaming musical, qui sert d'exemple à l'entreprise en réseaux. L'auteur y aborde l'organisation de base (les *squads*), les regroupements verticaux en *tribes*, les clubs horizontaux de compétences (les *chapters*). Les missions, les finalités, le fonctionnement de chacune de ces entités sont fort bien décrits.

Il y a néanmoins besoin d'une hiérarchie dans l'organisation, souvent par cooptation de *leaders*. Cette hiérarchisation est assez différente des pyramides hiérarchiques traditionnelles. D'autres scénarios d'organisations cellulaires sont alors présentés. L'auteur donne là l'exemple d'un groupe de presse avec quatre marques, créant des pôles stratégiques. Enfin, la notion de performance avec ses deux facettes, efficacité et efficience, est traitée, avec l'éclairage nécessaire des responsabilités.

C'est l'entreprise HCL, sous l'égide historique de son président Vineet Nayar, qui permet de mettre le focus sur des fonctions support vraiment orientées client. Le livre *Employees First, Customers Second* (commenté dans Transversus n°3) illustre bien ce point. Il donne à voir une nouvelle posture des managers, totalement orientée clients, une transparence totale de l'information à tous niveaux, de véritables services support, une autorité de compétence plus que fonctionnelle.

Six étapes de décision dans ce type d'organisation sont alors décrites, ainsi que l'approche de répartition des activités entre les unités opérationnelles et celles de support. L'emphase est mise sur les processus (*Global Business Services*) plutôt que sur les fonctions. Là encore, l'équipe est l'organisation de base.

C'est Spie Batignolles, un des *leaders* du bâtiment qui va servir ici à illustrer l'usage de métrarègles. Historiquement, ce sont des grands projets qui ont structuré ces entreprises, avec leurs problèmes inhérents, le manque d'agilité et la difficulté de rester alignés avec les stratégies. C'est en étudiant les facteurs clés de succès communs aux grands projets dans le monde que l'entreprise a structuré sa pensée.

Un concept clé a émergé : le besoin de métrarègles, qui permettent aux projets de produire de façon cohérente, efficaces et autonomes leurs propres règles. Cette dynamique est ici décrite dans le détail, avec 5 métrarègles d'organisation et 12 métrarègles de gestion. L'exemple du tunnel sous la Manche est un cas d'implémentation exemplaire. Comment réguler tout cela, comment diriger, le chapitre conclue sur 10 métrarègles génériques pour les organisations cellulaires ?

Leroy-Merlin sert alors à illustrer le besoin de créer une culture d'hologramme (rappelons que dans un hologramme, chaque morceau de l'hologramme contient toute l'information de l'hologramme entier). L'auteur décrit comment la vision moyen-terme a été co-construite à 25 000, quelle a été la méthodologie, comment la part du court-terme et du long-terme a été équilibrée.

Leroy Merlin a intégré les concepts systémiques, a reconnu les limites des approches purement analytiques à la Descartes, a su mobiliser l'ensemble de ses parties au service de son tout (et de chacun). L'entreprise a appris à penser "glocal" et s'est centrée sur sa "raison d'être". L'auteur nous montre comment on peut résoudre les relations dialogiques (complémentaires et antagonistes) grâce à une organisation décentralisée, qui permet aux nœuds de la matrice de décider dynamiquement, par exemple entre

stratégie orientée coûts et stratégie orientée différenciation. La notion de culture d'entreprise est alors abordée, avec sa complexité (une culture trop forte peut empêcher les évolutions...).

L'entreprise Gore, exemple par ailleurs reconnu d'une entreprise "libérée", sert ici à illustrer le développement par démultiplication. Organisée en *business units*, c'est une organisation plate, sans hiérarchies, titres, organigramme. Les *leaders* sont cooptés. Il est très intéressant d'y étudier le management des hommes, des évaluations à la notion de sponsors... Quelques grands principes président à l'organisation des sites : pas d'unités supérieures à 250 personnes, taille maximum des implantations, localisation géographique avec diminution éloignement maximum de 40 km pour tous les clusters créés.

Ceci est assez basé sur les principes du nombre de Dunbar (au-delà d'un groupe de 150 personnes, la confiance interne n'est plus suffisante pour un bon fonctionnement), dont l'historique et l'intérêt sont ici très bien décrits. C'est l'"ajustement mutuel" (un concept de Henry Mintzberg) qui sert de mode de coordination principal. Tout ceci, par plus d'autonomie et de contrôle, permet de créer en réel une valeur réellement pratiquée.

L'entreprise chinoise Haier sert quant à elle d'illustration d'un mode de pilotage à cycles courts. Le modèle d'organisation conjugue des concepts du management moderne et des éléments de philosophie chinoise : création de valeur pour le client, intrapreneuriat, suivis quotidiens, rémunérations liées à la valeur générée pour le client, système de *leaders* cooptés, culture d'innovation.

L'entreprise est structurée en réseau de micro-entreprises, centrées sur la création de valeur pour des clients spécifiques. Ces entités auto-organisées forment là un véritable réseau organique, dont le cycle de vie passe par le développement, la stabilité, la décroissance et la disparition... L'auteur détaille alors les caractéristiques de Haier en ce qui concerne l'art de l'exécution, très formalisée.

Ce chapitre revient sur des méthodes communes à plusieurs entreprises étudiées : les méthodes agiles, le pilotage intégré à cycles courts (OKR, *Objectives and Key Results*) et remet l'emphase sur le besoin fort d'alignement comme condition clé de l'autonomie.

Puis un chapitre est consacré au besoin de circulation directe et transparente de l'information. L'exemple est ici pris dans l'armée américaine, entre autres dans ses opérations en Irak. Autonomie des équipes en déléguant au plus près du terrain les responsabilités, exigence d'une vision commune dans la transparence et la confiance, relais entre les équipes par des agents de liaison, vision "jardinier" pour les *leaders* qui ne contrôlent plus, mais mobilisent en responsabilisant et en "faisant grandir".

Delavallée décrit quelle approche l'information peut devenir transparente, fluide et directe à grande échelle. De plus l'organisation cellulaire génère de l'information redondante, fiabilisant l'ensemble, mais dont il faut réguler l'éventuel trop-plein.

L'ajustement mutuel se fait à grande échelle, grâce au digital. Plusieurs exemples dans différents secteurs servent à étayer ce point.

Enfin une emphase est mise sur les besoins accrus de management visuel.

Le chapitre final promeut le changement permanent et la transformation silencieuse. C'est au créateur des principes de l'holocratie, Brian Robertson, que revient ce final. La sociocratie, méthode de gouvernance des

auto-organisations, est vue comme la colonne vertébrale de ces pratiques. Sont alors ré-explicités les notions de raison d'être, les besoins de tension (écart entre la réalité et ce qu'elle pourrait être), comment définir les rôles, les différents types de réunions (triage, gouvernance), la vision processuelle des organisations cellulaires, et l'auto-transformation des organisations, silencieuse, comme dans le corps humain.

Dans la conclusion du livre, l'auteur donne sa préférence à l'organisation cellulaire qu'il considère comme la plus adaptée à faire face au plus fort degré de complexité. Il rappelle des principes, comme ne pas opposer autonomie au contrôle. Ce mode d'organisation, particulièrement efficient, génère une nouvelle vision du monde. Les dix principes, illustrés par les dix chapitres sont les conditions de la mise en œuvre de ce mode systémique.

On trouve en final deux annexes importantes, l'une sur la notion d'organisation et de complexité, l'autre sur les origines des organisations cellulaires.