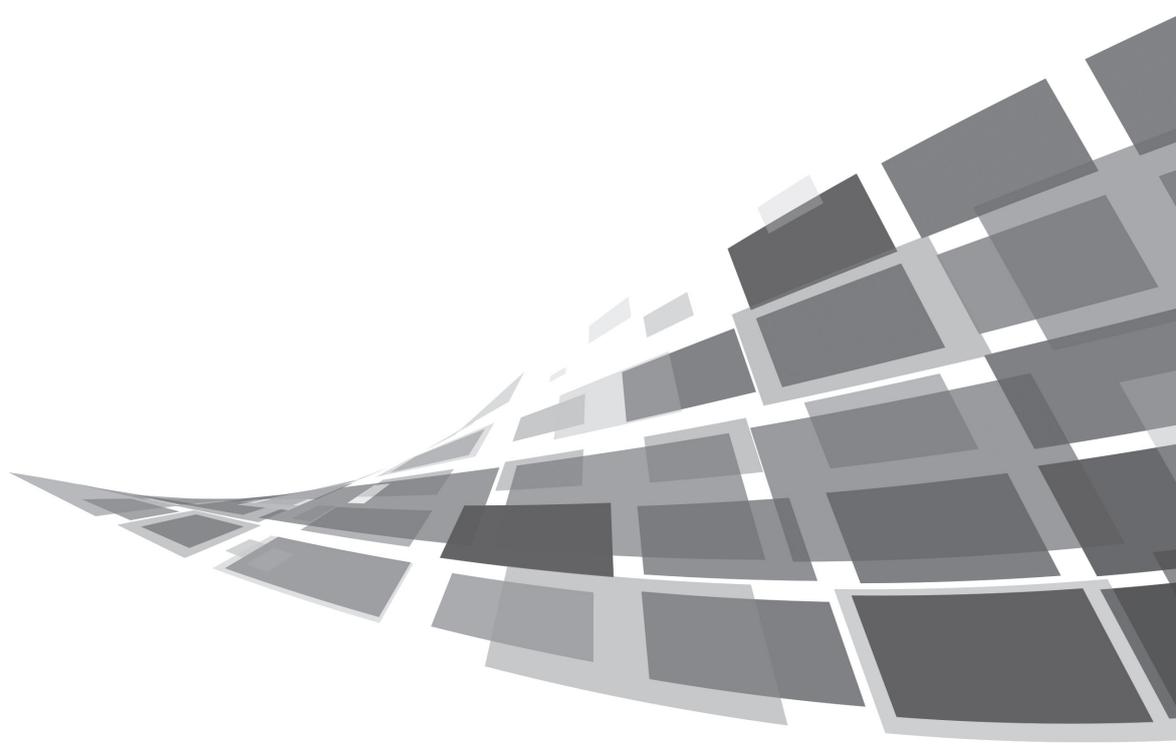


1

Introduction : La révolution organisationnelle dans une société mondialisée, numérique et collaborative

Hervé Sérieyx



1.1 Des repères en perte

« Mon bon monsieur, on est complètement perdu ! ». Et il faut reconnaître qu'en un rien de temps, les certitudes des mieux établies se sont retrouvées cul par-dessus tête. Mecque du sérieux industriel, de la fiabilité et de la qualité, l'Allemagne a chu de son piédestal avec le scandale du Dieselgate de Volkswagen, la Chine, patrie d'un communisme dur, des monopoles d'État et de la concurrence faussée, se voit reconnue par l'Organisation internationale du commerce le label si recherché et si avantageux « économie de marché », le pape François succède à Mandela comme conscience universelle, alors que le catholicisme occidental n'a jamais connu pire régression, et les centaines de milliers de réfugiés syriens préfèrent aller partout ailleurs que dans la patrie autoproclamée des droits de l'homme ; une France où, d'ailleurs, le ministre le plus populaire d'un gouvernement de gauche évoque d'une façon de moins en moins feutrée la nécessaire remise en cause de la semaine des 35 heures comme du statut de la fonction publique, tout en portant aux nues le rôle des entrepreneurs, hier tenus pour d'insupportables exploiters du petit peuple. Le tout accompagné par des processus d'ubérisation galopante qui remettent en cause, sous nos yeux, des métiers et des professions qui reposaient, jusqu'alors, sur des rentes corporatistes ou des rôles d'intermédiation que la révolution numérique est en train de réduire à néant.

Canuts d'aujourd'hui, les taxis nous refont la révolte lyonnaise de 1831. Pourtant, personne n'en doute, nombreux clausus et protections corporatistes voleront demain en éclats devant l'inéluctable victoire d'Uber ; comme s'imposeront peu à peu dans le paysage du tourisme, du logement, du transport ou de la banque, Booking.com, Airbnb, BlaBlaCar, Kickstarter et tous leurs épigones numériques. Ce que l'on appelle joliment « l'ubérisation du monde¹ » ne fait que nommer notre basculement dans la civilisation des données et la considérable disruption que provoque dans nos sociétés l'ère numérique. On connaît les caractéristiques de cette révolution numérique : progressant transversalement à travers l'ensemble de l'économie, elle touche tous les secteurs d'activité ; elle se diffuse à toute allure dans le temps et dans l'espace ; elle transmute la totalité des métiers ; elle rend le consommateur coproducteur du service qu'il se rend ; elle bouleverse profondément les chaînes de valeurs (en particulier, elle périmise en nombre croissant les professions d'intermédiation et celles qui bénéficiaient de rentes de situations) ; elles ne cessent de transformer nos organisations : la meilleure preuve de ce bouleversement permanent, c'est l'incroyable multiplication, en très peu d'années, de consultants multiser-

¹ Nicolas Baverez, « L'ubérisation du monde », *Le Figaro*, 29 juin 2015.

vices de toute nature qui viennent tenter d'apporter à des entreprises, plongées dans un univers brownien de changements permanents, des réponses plus ou moins adaptées, mais toujours évolutives.

1.2 Rémoras et pluvians : un bel avenir

Ces bancs de rémoras-pilotes qui accompagnent les grands requins des profondeurs, ces nuées de pluvians qui viennent nettoyer de leurs sangsues les gueules des crocodiles du Nil, autant de poissons et d'oiseaux qui sont certainement très utiles. Mais on peut se demander aujourd'hui si, dans le monde cruel de l'économie mondialisée, il y aura suffisamment de requins et de crocodiles pour tout le monde.

Qui a dirigé en son temps l'un des principaux cabinets de conseil français est littéralement ahuri aujourd'hui devant l'incessante multiplication de sociétés de *consulting*, de *coachs* en tout domaine, de structures d'accompagnement bigarrées qui se proposent d'orienter et de fortifier, de mille façons et sous mille formes, les performances individuelles et collectives des acteurs essentiels de l'économie : les entreprises.

Sans doute cette inflation, à première vue surprenante, de rémoras et de pluvians tient-elle à la complexification croissante de la vie économique, aux multiples mutations qui sans cesse la bouleversent et à la permanente incertitude qui plane sur ses possibles évolutions.

Comme les entreprises, surtout grandes ou moyennes, éprouvent à juste titre quelques difficultés à savoir où elles vont, il n'est pas étonnant qu'elles acceptent de voir se multiplier autour d'elles des essais d'accompagneurs aux compétences « en couteaux suisses » parce que, face au flou de l'avenir, on ne sait jamais, ça peut servir.

La quatrième révolution industrielle, dont le récent Forum de Davos nous a fait un portrait quelque peu terrifiant, semble en effet ouvrir des perspectives à la fois affolantes, passionnantes, mais surtout terriblement brouillées. « Être ou ne pas être disruptif : telle est la question vitale pour une entreprise, qu'elle veuille profiter des ruptures technologiques et faire la course en tête ou qu'elle cherche au contraire à ne pas être balayée par le vent du progrès qui les assaille comme un balai de sorcière », nous rappelait récemment Jean-Pierre Robin².

² Jean-Pierre Robin, « Libres échanges », *Le Figaro*, 18 janvier 2016, page 27.

Les mille et une incidences de la révolution numérique et des disruptions qu'elles favorisent sont d'autant plus imprévisibles que « comparée avec les précédentes révolutions industrielles qui ont eu un développement linéaire, la 4^e évolue à un rythme exponentiel », souligne le pape de Davos, Klaus Schwab.

Comme le montrent l'ubérisation galopante des relations entre fournisseurs de services et utilisateurs et la généralisation de ce que l'on nomme joliment « l'économie du partage », toutes ces innovations disruptives sont non seulement destructrices de métiers et d'emplois (elles en créent tout en en supprimant plus encore³), mais elles déconstruisent aussi des modes et des habitudes de vie ; tout ce qu'il faut pour susciter de l'enthousiasme mobilisateur chez de jeunes *geeks* entrepreneurs, de l'incertitude stratégique chez les responsables d'entreprises et de l'angoisse dans la population.

Et comme les conditions géopolitiques actuelles sont éminemment volatiles (une Chine qui ralentit, des puissances pétrolières qui perdent leur rente et, pour certaines, se rapprochent du dépôt de bilan, une Europe qui vacille, des conflits moyen-orientaux qui s'enkystent, des migrations colossales qui peinent à trouver leur point d'accueil, un terrorisme omniprésent d'autant plus dangereux qu'il est à prétention religieuse...), la quatrième révolution industrielle multiplie ses effets dans un environnement mondial chahuté, aux évolutions de moins en moins prévisibles.

On comprend que, dans cette illisibilité croissante du futur, les entreprises aient de plus en plus tendance à s'entourer de tout ce qui peut les aider à affronter un avenir de moins en moins écrit d'avance. Dans ce monde de demain, encore en gésine, où les idées reçues et les dogmes d'hier semblent de moins en moins opérants, on peut sans doute faire l'hypothèse que tous ces rôles et ses fonctions d'élucidation et de soutien (conseils en tous genres, *coaching*, etc.) vont constituer des flottilles d'accompagnement de plus en plus présentes aux côtés des entreprises... en souhaitant toutefois que leur nombre n'empêchent pas celles-ci d'avancer.

En tout cas, on peut sans doute prendre le pari : alors que la quatrième révolution industrielle risque de menacer beaucoup de métiers et d'emplois, rémoras et pluvians sont assurés, quant à eux, d'avoir encore un bel avenir.

³ Cf. Daniel Cohen, *Le monde est clos et le désir infini*, Albin Michel, 2015.

1.2.1 Quand les organisations créatrices de confiance se placent au cœur de la performance

Les 9 et 10 mai 2017, à Montréal, le Sommet international de la confiance dans les organisations⁴ avait réuni de nombreux intervenants venus de divers points du globe (Australie, États-Unis, Canada, France, Danemark, Afrique, etc.⁵) et des participants diversifiés (plus de 550), issus du monde public comme du privé, des secteurs productif, éducatif ou associatif, responsables politiques ou dirigeants d'entreprise. Des intervenants et des participants rassemblés autour d'une même conviction : pour quatre raisons au moins, la confiance va devenir une variable déterminante de l'efficacité collective.

Parce qu'elles évoluent dans des environnements de plus en plus dangereux, changeants, volatils, les organisations, quels que soient leur nature et leurs objectifs, ont besoin d'être résilientes et rapidement réactives, ce qui suppose un fort taux de confiance entre les membres de l'équipage qui les constituent.

Parce que la révolution numérique, en multipliant à l'infini les informations, pose la question de leur fiabilité, les acteurs d'une organisation ont besoin de pouvoir se faire confiance, sauf à devoir sans cesse tout vérifier et à subir la paralysie de l'hyper-information.

Parce que les nouveaux modes de fonctionnement « *post Taylor* » et « *post Fayol* » périssent à la fois l'émiettement du travail en tâches et l'organisation en silos, seule la confiance entre les acteurs permet la multiplication d'intelligences interactives autour d'objectifs partagés et « la mise au service de chaque service au service de la meilleure performance collective possible ». (ref)

Parce que les citoyens (clients, salariés, actionnaires...) ne font plus spontanément confiance aux institutions comme aux organisations (publiques ou privées) tant ils ont le sentiment d'avoir été si souvent trompés, trahis ou manipulés par des discours idéologiques ou de circonstance, la reconquête de la confiance n'a jamais été si nécessaire mais jamais non plus si difficile.

⁴ Un sommet organisé par l'Institut de la confiance dans les organisations (ICO), organisme québécois réunissant plusieurs éminents responsables publics et privés, et dynamiquement dirigé par Donald Riendeau.

⁵ En particulier, pour l'Europe, Trust Management Institute (TMI), présidé par Jean-Luc Fallou, 65, avenue Kléber, 75 016, Paris. <http://www.trust-management-institute.org>

Mais comme le rappelait alors Vanessa Hall⁶, dans le monde développé, si 99 % des dirigeants perçoivent combien la confiance est au cœur de la performance collective, 95 % ne font rien ou pas grand-chose pour la fortifier tant ils sont sollicités par ce qui leur apparaît comme d'autres urgences.

La grande originalité de cette manifestation québécoise était d'avoir posé deux hypothèses intéressantes. La première, c'est qu'on ne peut espérer reconstruire la confiance de la base si on n'a pas commencé par balayer les turpitudes ou les faiblesses du sommet. Des responsables majeurs d'entreprises industrielles, de sociétés de conseil ou de branches professionnelles qui ont été récemment secouées par des scandales de corruption ou de collusion, sont venus témoigner des ravages produits dans le dynamisme des équipes et du temps qu'il fallait pour restaurer une véritable efficacité collective ; tout en constatant que la reconnaissance des erreurs commises et l'élimination des dirigeants coupables de celles-ci constituaient un préalable indispensable à la reconstitution progressive de la confiance interne.

Remarque annexe, même en l'absence de faute morale au sommet, la base n'est pas spontanément prête à faire confiance à une caste de dirigeants où se multiplient et s'hypertrophient les « *Golden Hello* » démesurés, les salaires stratosphériques et les parachutes dorés non justifiés par des performances incontestables.

La seconde hypothèse avait surgi à travers la diversité des témoignages (entreprises grandes ou moyennes, établies ou prospérant sur des champs nouveaux, administrations, professions libérales, responsables politiques) et des réflexions sur la confiance menées dans des environnements culturels différents (Australie, États-Unis, Canada, Europe) : il semble que, par-delà les différences de situations et de contextes, il existe une trame commune d'actions à poser et de décisions à prendre pour qu'une organisation devienne sans cesse plus capable de susciter la confiance de ses divers porteurs d'enjeux, à l'externe comme en l'interne ; pour reprendre le vocabulaire de la théorie du chaos, il s'agirait d'une sorte « d'attracteur étrange » qui, en dépit de la méfiance québécoise envers les anglicismes, a été évoquée sous le vocable : *trusting organization*. Une piste passionnante à creuser. C'est le thème de ce livre.

⁶ Vanessa Hall, auteure australienne de nombreux ouvrages sur l'importance de la confiance au sein des organisations, est considérée comme la promotrice la plus reconnue dans le monde du « *trusting movement* ».