

## Introduction

# La renaissance du XXI<sup>e</sup> siècle ?



\* Traduction des illustrations p. 259

Plus encore que le XIX<sup>e</sup> siècle, le XX<sup>e</sup> siècle aura été celui de la machine. La révolution industrielle, qui a consacré l'utilisation de la science au service de la maîtrise de l'énergie, a fait naître le culte de la puissance et du progrès. Par la machine, l'homme a entrevu la possibilité d'un progrès illimité dans la maîtrise de la matière.

Or, le type d'intelligence qui préside à la machine étant totalement différent de l'intelligence issue de l'expérience de la nature, on a assisté, au cours des cent cinquante dernières années, à une professionnalisation du management, défini essentiellement comme l'exercice d'une autorité de décision sur un périmètre de ressources. Pour tirer le meilleur parti d'investissements matériels toujours plus grands, on a appliqué les théories d'Adam Smith et de Frederick Taylor et institutionnalisé la division du travail, les organigrammes et les hiérarchies, sur le modèle de l'armée.

L'archétype du manager a évolué au cours du temps, en fonction des grands enjeux concurrentiels du moment. D'abord ingénieur à une époque où il fallait reconstruire, puis commerçant à une époque où il fallait gagner des parts de marché, enfin financier à une époque où il fallait consolider. À l'exception des industries du savoir comme l'informatique, les médias, le conseil ou la banque d'investissement, son métier a évolué dans le sens d'une abstraction et d'une distanciation croissantes par rapport aux métiers de base de l'entreprise, reflétées par le développement

d'un jargon particulier émaillé de néologismes au sens obscur (« proactif », « centré sur le client »...) et d'anglicismes barbares (« forwarder » pour « faire suivre », « assomption » pour « hypothèse »). Ainsi est né le culte du décideur.

### Quand le culte du décideur fait perdre des clients

Chez Honda, dans les années 1990, le cycle de conception d'une nouvelle voiture durait quatre ans contre sept ans chez GM. La différence s'expliquait par le processus de développement. Chez GM il était linéaire et comportait de nombreux jalons de validation par des décideurs. Chez Honda, il était plus décentralisé et itératif, et en comportait peu. Ainsi, au bout de seize ans, GM pouvait mener deux itérations d'apprentissage sur les projets passés, alors que Honda pouvait en faire le double. La qualité de conception des voitures était nécessairement en faveur de Honda, qui apprenait plus vite de ses erreurs. On aboutissait alors à ce paradoxe selon lequel l'application d'un processus conçu précisément pour garantir un niveau de qualité élevé à court terme entraînait dans la durée l'effet rigoureusement inverse, observation fréquente que Peter Senge a abondamment commentée dans son livre *La cinquième discipline*. On retrouve ce syndrome dans beaucoup de décisions d'entreprise qui partent du principe que si les résultats à court terme sont bons, les résultats à long terme le seront aussi. C'est pourquoi le management court-termiste – dit « pragmatique » – est toujours peu ou prou fondé sur l'effort, car le surcroît ponctuel d'énergie apporte toujours des résultats positifs incrémentaux sans qu'il soit nécessaire de se poser trop de questions de fond.

Le modèle, reconnaissons-le, a longtemps remarquablement fonctionné. La spécialisation du travail avait certes compartimenté l'entreprise, parfois au point de la déshumaniser<sup>1</sup>, mais elle avait aussi engendré des gains de productivité considérables dont tout le monde profitait plus ou moins. Dans un jeu concurrentiel dominé par les économies d'échelle et la recherche de productivité des structures, c'était le plus important.

1. Les grandes grèves de mineurs en France en 1925 ont été provoquées par l'introduction du chronomètre pour mesurer la productivité au fond de la mine. La décision de mesurer n'était pas en elle-même critiquable, mais la dépossession de l'instrument de mesure de son travail au profit d'un tiers aux mains blanches, qui n'était pas mineur de fond, fut vécue comme une profonde humiliation.

Les années 1980 marquèrent la fin de la période d'expansion de l'après-guerre. Elles furent caractérisées par le développement du capitalisme actionnarial, qui consacra la rupture du contrat social qui avait prévalu au sein des entreprises depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. La pression concurrentielle devenant plus forte, les fusions-acquisitions se développèrent et eurent pour effet de supprimer toutes les fidélités aux contrats tacites passés avec les parties prenantes de l'entreprise, et en premier lieu ses employés. On commença alors à licencier, à « dégraisser », suivant le vocabulaire terrible en vigueur à l'époque. Ce faisant, on mit alors à jour les effets néfastes du compartimentage de l'entreprise. La chasse aux coûts ayant réduit les espaces de rencontre informelle entre les employés à la machine à café et au restaurant, les relations entre départements s'étaient appauvries pour devenir de simples échanges de type client à fournisseur. Le sens du client, raison d'être de l'entreprise, s'était estompé au profit d'un pseudo-marché interne de services entre départements. On avait créé des situations de monopoles internes à l'entreprise, qui se retrouvait balkanisée par sa bureaucratie. Quant à l'offre, elle perdait de son attrait sur le marché, et la compétitivité de l'entreprise s'érodait. L'école de la qualité totale, qui naquit au Japon sur des concepts américains – nul n'est prophète en son pays –, fit redécouvrir le besoin de « transversalités » dans l'entreprise. C'est alors que se développa la réflexion sur les *processus*, qui ne sont rien d'autre que l'amélioration des rapports entre départements d'une entreprise au moyen de la codification systématique de leurs relations, dans la perspective de mieux servir ses clients.

Dans les années 1990, on s'est aperçu à nouveau que cela ne suffisait plus. Le mouvement de la qualité totale se proposait de systématiser la recherche de l'adéquation entre l'offre d'une entreprise et l'usage que son client en faisait. Le problème est que les clients ne se contentaient plus d'être satisfaits de ce qu'on leur vendait. Ils se mettaient à exiger en plus qu'on s'occupe d'eux de façon personnalisée, qu'on réponde intelligemment à leurs questions et qu'on les surprenne avec des produits très originaux. Bref, ils refusaient d'être réduits à des statistiques, voulaient qu'on leur prête *attention*, voire qu'on leur offre des cadeaux. On se rendit alors compte qu'on était en train de passer d'une ère industrielle de production de masse à une ère postindustrielle de personnalisation de masse. La capacité d'innovation et la rapidité d'exécution étaient en passe de devenir les nouvelles clés de la compétitivité. Les entreprises ne

pouvaient plus se contenter d'être *dans* le marché. Il fallait désormais le façonner et le structurer. Aujourd'hui, Sony sort trois nouveaux produits toutes les heures et Disney un toutes les cinq minutes.

Enfin, le mouvement s'est considérablement accéléré dans les dernières années du XX<sup>e</sup> siècle, témoins de deux bouleversements historiques, que sont d'une part la mondialisation<sup>1</sup> des échanges avec son cortège d'externalisations et de délocalisations vers les pays à bas coûts salariaux, et d'autre part les nouvelles technologies et les services en ligne, qui accélèrent le mouvement en abaissant considérablement les coûts de ces échanges. Désormais, de petites équipes aux quatre coins du monde peuvent établir des liens entre elles en échappant totalement à l'emprise des grandes structures<sup>2</sup> et poussent les pays riches à se concentrer sur des activités à très forte valeur ajoutée. Quand toutes les organisations géographiques sont interconnectées, le travail se déplace, mu par les forces de l'économie, du savoir-faire et de l'ouverture. Les conglomérats disparaissent et sont remplacés par des holdings. Les entreprises se recentrent sur leur « cœur de métier » et développent leur réseau de partenaires, déplaçant ainsi la valeur du patrimonial au relationnel. Aujourd'hui, le gros de la dépense d'une entreprise, ce n'est plus de produire et de mettre sur le marché, mais de convaincre le client d'acheter.

Dans la nouvelle division du travail à l'échelle planétaire en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, les pays riches vendent des biens immatériels et achètent des biens matériels aux pays pauvres. Les consommateurs que nous sommes s'en réjouissent, car nous sommes tous à la recherche des meilleurs prix. Les travailleurs que nous sommes s'en inquiètent, car nous voyons nos emplois menacés. Les citoyens que nous sommes s'en préoccupent, car

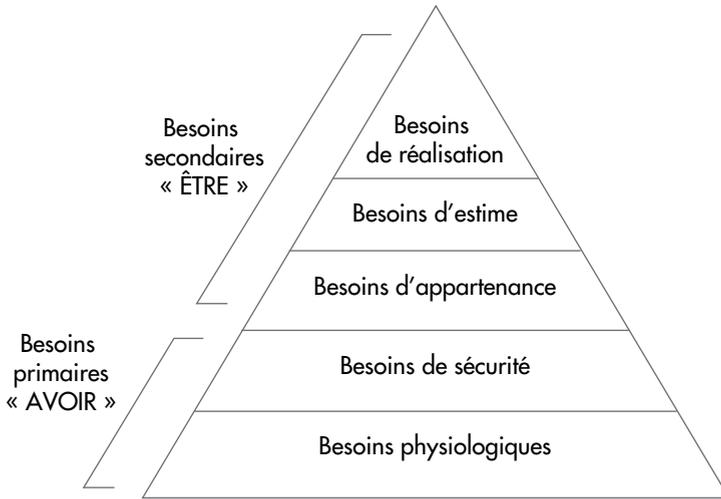
- 
1. Mondialisation : « *Intégration plus étroite des pays et des peuples du monde qu'ont réalisée d'une part la baisse des coûts de transport et des communications, et d'autre part la destruction des barrières artificielles à la circulation transfrontalière des biens, des services, des capitaux, et – dans une moindre mesure – des personnes* », Joseph E. Stiglitz in *Globalization and its Discontents*, W. W. Norton & Company, 2003.
  2. Les phénomènes d'externalisation et de délocalisation ne sont pas seulement le fait des grandes entreprises, ils concernent aussi les individus. On connaît ce cas célèbre d'un informaticien d'AT & T sous-traitant dès 1999 la totalité de son travail de programmation à un collègue free-lance en Inde et lui rétrocédant tous les mois la moitié de son salaire. Déjà aujourd'hui, eBay serait le plus gros « employeur » aux États-Unis dans la mesure où plus de 700 000 personnes sont réputées vivre de leurs achats et ventes sur eBay. De nombreux échanges de services entre personnes ont ainsi lieu à travers la planète sans intermédiaire, échappant à toute statistique de PNB.

au bout du compte nous payons le coût social élevé de cette transformation. Les clivages politiques droite-gauche se redéfinissent de plus en plus le long de cette nouvelle frontière, entre ceux qui essaient de faire disparaître les barrières empêchant le pays de se transformer et de s'adapter coûte que coûte à ce nouveau contexte, et ceux qui mettront l'accent sur les inefficacités à conserver malgré tout parce qu'elles sont porteuses de valeurs, de culture et de lien social.

Ainsi, l'époque actuelle présente-t-elle des similitudes avec la Renaissance. Au XVI<sup>e</sup> siècle, la découverte de l'Amérique et l'invention de l'imprimerie ont ouvert une période de grande instabilité au cours de laquelle l'économie mondiale a été complètement transformée. Le commerce avec le Nouveau Monde a permis l'essor sans précédent des compagnies maritimes, en particulier néerlandaises, et offert à l'Espagne son siècle d'or. La circulation du savoir, rendue possible par l'imprimerie, a engendré une explosion des arts, des lettres et des sciences, et a entraîné les guerres de religion dans les grands pays d'Europe. Aujourd'hui, de la même façon, le développement du commerce mondial profite aux grands spécialistes du transport et de la logistique, et enrichit la Chine et l'Inde. La circulation du savoir *via* Internet engendre une explosion d'innovations. Il y a aussi des guerres de religion, non seulement entre les fanatiques islamistes et les matérialistes occidentaux, mais aussi au sein même des entreprises entre les « catholiques » de la tradition industrielle et les « protestants » de l'ère postindustrielle.

Mais revenons à nos clients qui, à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, réclamaient plus d'attention de leurs fournisseurs. Quelle peut être l'étape suivante ? Si l'on considère la pyramide de Maslow (figure 1) comme un bon modèle de la hiérarchie des besoins de l'homme, l'étape d'après se situe dans la réalisation de leurs besoins sociaux. Ils voudront que l'entreprise les considère comme des personnes, et non comme des proies ; et ce qui assurera la survie d'une entreprise sera de devenir *irremplaçable* aux yeux de ses clients.

Figure 1. La pyramide des besoins selon Maslow



Ce livre s'articule en sept chapitres :

- Le chapitre 1 vise à faire prendre conscience de la nécessité d'engager l'entreprise dans une nouvelle culture de la collaboration, et d'adopter des nouveaux modes de management ;
- Le chapitre 2 invite à mieux comprendre la confiance, car l'innovation est fruit de l'audace, et l'audace naît de la confiance ;
- Le chapitre 3 est dédié au thème de la collaboration, qui est le moteur de développement de la confiance. On y propose une grille de lecture d'une collaboration efficace ;
- Le chapitre 4 est consacré aux technologies de collaboration et à l'usage nouveau qu'on peut en faire, au-delà des phénomènes de mode ;
- Le chapitre 5, synthèse des trois précédents, aborde la dynamique de création des réseaux et communautés, qui forment l'infrastructure de la collaboration en entreprise ;
- Le chapitre 6 est dévolu à l'animation de ces réseaux et communautés, et propose aux praticiens quelques approches et méthodes qui ont fait leur preuve ;
- Au chapitre 7, on prend du recul et l'on donne des pistes à l'intention des dirigeants qui souhaitent transformer leur entreprise et y développer réseaux et communautés de savoir.