

SOMMAIRE

VERS UNE CONSTRUCTION
LIBÉRATRICE

Éditorial

page 2

VALEUR ET VALEURS

Entretien avec Aurélie Duthoit,
Circus Consulting Entreprise

page 1

DE FORTES RAISONS DE CHANGER

Entretien avec Pierre-Yves Gomez,
EM Lyon Business School

page 3

LE DIRE ET LE FAIRE

Entretien avec Thierry Wellboff,
agence Wellcom

page 4

MANAGER PAR LES APPÉTENCES

Entretien avec Alexandre Palchuski,
cabinet Talentsoft

page 5

LA CRÉATIVITÉ PAR LA CONFIANCE

Entretien avec Didier Pitelet,
cabinet Ontbemoon

page 6

UN ESPRIT NOUVEAU

Entretien avec Jacques Lecomte,
docteur en psychologie

page 7

B^{le} Bulletin de l'ilec

Ceci n'est pas une newsletter

Entreprise collaborative (I) : questions de management

Valeur et valeurs

Par la valorisation des salariés et l'optimisation des ressources, l'économie collaborative accroît la résilience comme la performance de l'entreprise.

Entretien avec Aurélie Duthoit, fondatrice de Circus Consulting¹

■ *Entreprise « collaborative », « libérée », « 2.0 » ? Ces notions se distinguent-elles ?*

Aurélie Duthoit : C'est un jargon fourre-tout pour nommer l'entreprise qui s'adapte à la quatrième révolution industrielle. Avec pour facteurs communs de promouvoir le bon sens dans le management pour éviter les procédures compliquées, d'abattre les silos, de favoriser la pluridisciplinarité pour faire éclore des compétences ignorées et échanger de nouvelles idées, de développer l'autonomie et la responsabilité des salariés.

■ *Quels sont les facteurs à l'origine du concept d'entreprise collaborative ?*

A. D. : Le premier est le numérique, qui décuple les possibilités d'échanger, de dialoguer et de partager en s'affranchissant des silos. Le numérique norme des comportements : nos expériences d'utilisateurs de la Toile en tant que consommateurs sont fluides, rapides, intuitives. En tant que salariés, c'est souvent plus compliqué. Qui n'a jamais vu le message « *vous n'avez pas les droits administrateurs* » sur son ordinateur de bureau ? Il faut que l'entreprise apprenne à réduire les contraintes, pour permettre aux salariés de se concentrer sur la partie productive de leur travail. Aujourd'hui, chacun peut à titre privé contribuer à la société de l'information, en créant un blog, en commentant un article, en contribuant à la réputation d'une marque... Dans son travail, il est beaucoup plus contraint et ne peut pleinement exploiter ses compétences et ses talents. Ce qui est une aberration, car l'entreprise est par excellence le lieu où on lui demande d'être performant. Les salariés ont pour attente de bénéficier de tous les atouts du numérique.

Un autre facteur est la concurrence des entreprises, qui se créent aujourd'hui avec un modèle radicalement nouveau. On avance aussi comme autre facteur l'arrivée des générations Y et Z, mais ce qui compte est moins un phénomène de génération que la compréhension de l'époque dans laquelle nous vivons. Si les jeunes générations sont mieux équipées, elles sont parfois trop immergées dans le numérique pour déceler les limites, trouver le bon dosage entre le réel et le virtuel ; certains seniors sont mieux armés par leur maturité.

■ *Des secteurs sont-ils plus ouverts que d'autres à l'entreprise collaborative ? Les activités interentreprises autant que celles tournées vers les consommateurs ?*

A. D. : Aucun secteur n'est exclu, car il s'agit autant voire plus de méthode et d'organisation de

(suite page 2)

Vers une construction libératrice

Mai 68 voulait libérer la parole dans la rue ; cinq décennies plus tard elle se libère de manière pragmatique dans l'entreprise, longtemps vouée aux gémonies par les soixante-huitards. Qu'ils la baptisent entreprise collaborative, libérée ou participative, ses thuriféraires ont pour bible non un petit livre rouge, mais la démarche de nombreux pères fondateurs et pour berceau la Silicon Valley – née largement des utopies d'hier. Leur objectif n'est pas de créer un homme nouveau, mais comme ne l'aurait pas désavouée Bergson de libérer son énergie créatrice. Non de créer une cité idéale, même si un Google en caresse l'idée, mais de réorienter l'existant. Et de répondre à la quête de sens par le travail. « La grandeur d'un métier, écrivait Saint-Exupéry, est avant tout d'unir les hommes ; il n'est qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines. »

L'ère du « collaboratif » s'irrigue de trois sources, trois rythmes lents : la révolution numérique qui permet des modes de communication plus horizontaux ; la démographie avec les générations « Y » et « Z » rétives à l'autorité non justifiée, à la hiérarchie étouffante et à l'organisation en silos ; et le courant humaniste qui n'entend pas voir juger l'homme à la seule aune de son comportement utilitariste et égoïste.

Mode ou révolution ? Le second terme prend le pas, car sur fond de robotisation et d'intelligence artificielle, qui posent la question de la place de l'homme dans l'entreprise, l'économie collaborative réveille le goût pour l'entrepreneuriat, réinvente la vraie vocation de l'entreprise : donner aux salariés la faculté d'entreprendre en son sein par l'affirmation de leurs talents multiples. Avec à la clé une performance durable et une meilleure empreinte sociétale. Mais cette révolution ne se fera pas du jour au lendemain, elle requiert acculturation et appropriation par les salariés.

Grâce à des plates-formes collaboratives, l'entreprise associe de surcroît les consommateurs au partage des idées, à la conception et à l'essai de nouveaux produits. Les frontières ne sont plus étanches, les consommateurs deviennent producteurs. Autre aspect d'une nouvelle ère qui sera exploré dans la prochaine livraison de ce Bulletin.

Jean Watin-Augouard

>> suite de la page 1

travail que de marketing. Au reste, les premières entreprises qui se sont lancées dans le collaboratif viennent du « BtoB » : Inov-on, Michelin. Cette révolution industrielle ne concerne pas seulement les produits et les services proposés aux consommateurs, mais aussi le management en interne.

■ *Vous définissez l'économie collaborative comme la manière de « produire de la valeur en commun ». Une valeur marchande uniquement ?*

A. D. : La valeur est économique, financière mais aussi sociétale, environnementale. Je prône l'abandon du PIB, qui augmente quand les accidents sur la route sont plus nombreux ou qui baisse quand des femmes allaitent leurs enfants. Il ne rend pas compte de la valeur créée.

■ *L'implication collaborative des salariés est-elle mesurée ?*

A. D. : Les entreprises qui ont effectué un virage managérial participent à des classements, comme celui de *Great Place to work*. Alexandre Jost a créé la Fabrique Spinoza, « *think tank du bonheur citoyen* » et du bien-être au travail. L'institut Gallup édite régulièrement des rapports sur l'implication des salariés en Europe... Reste que si beaucoup d'entreprises mettent en place des politiques de bien-être au travail, certains salariés peuvent se contenter d'une position de consommateurs de ces offres, sans s'impliquer ni témoigner d'une plus grande loyauté. L'entreprise doit bien définir sa vision, sa mission, sans lesquelles il n'est pas d'adhésion possible des salariés.

■ *Une entreprise collaborative, plus ouverte, est-elle plus confrontée à des risques de déstabilisation, d'attaques cybercriminelles ? Renforce-t-elle l'adhésion des salariés et son pouvoir de résilience en cas de crise ?*

A. D. : La sécurité informatique va connaître de beaux jours, mais la réponse passera, autant que par des services techniques, par la prise de conscience des personnes quant à la gestion de leurs données personnelles et professionnelles. Oui, la démarche collaborative renforce le pouvoir de résilience de l'entreprise, grâce à la loyauté, à l'adhésion des salariés à ses valeurs. C'est pourquoi il est prioritaire de bien définir la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise, et de s'assurer que les salariés y adhèrent, les pratiquent et les font vivre.

■ *La démarche ne se heurte-t-elle pas à certaines baronnies, voire aussi aux instances représentatives du personnel ?*

A. D. : Toute entreprise en voie de libération doit avoir l'appui de sa direction, sans lequel les baronnies perdurent. Les syndicats, quant à eux, doivent trouver une nouvelle raison d'être et leur place dans l'entreprise, pour être légitimes dans un nouveau modèle managérial où les relations sont moins conflictuelles.

■ *Toute révolution porte des craintes et des menaces, quelles sont celles de l'entreprise collaborative ?*

A. D. : Parce qu'il a aussi pour caractère une multiplication des évaluations, le management collaboratif peut faire peur, comme inquiète le risque d'intrusion dans la vie privée par l'intermédiaire de services (conciergerie...) offerts par l'entreprise. Le risque existe d'un décalage entre les anciens salariés et les nouveaux, rompus aux technologies.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. www.lentreprisecollaborative.com. Et A. Duttoit, Petit Manuel d'économie collaborative à l'usage des entreprises, Eyrolles, 2016.

De fortes raisons de changer

En aiguillons des pratiques collaboratives, dans les organisations, agissent la nécessité de pallier l'ennui au travail, la culture du zapping et une circulation irrépensible de l'information, qui arase les hiérarchies.

Entretien avec Pierre-Yves Gomez, professeur à l'EM Lyon Business School

■ *Comment expliquer le retour en force de la dimension relationnelle et du « travail ensemble » dans l'entreprise ?*

Pierre-Yves Gomez : Depuis une dizaine d'années, on assiste à un épuisement de l'engagement au travail, dans les entreprises comme dans les administrations, en France et dans la plupart des pays occidentaux. À tous les niveaux, les salariés ont tendance à se désengager : un phénomène de décrochage dans lequel on cherche hors de l'entreprise des lieux d'épanouissement par le travail : le jardin, le bénévolat associatif ou le travail collaboratif sur internet, c'est ailleurs qu'on se donne vraiment.

Cette désertion a touché d'abord les employés de base, qui se sont réfugiés derrière les temps de travail légaux, d'autant plus que l'entreprise elle-même s'est mise à compter leur temps et leur productivité. Puis il a gagné l'encadrement, au point que c'est là que se développe aujourd'hui le plus grand malaise. Ceux qui sont chargés de transformer les entreprises, pour les rendre « agiles », s'épuisent à recommencer des politiques de changement qui se traduisent le plus souvent par des réductions de coûts, des transformations toujours recommencées mais jamais achevées.

Au final, depuis le milieu des années 2000, on assiste à une stagnation de la productivité du travail, qui traduit le lent désengagement des salariés.

Les entreprises ont dû réagir, et s'interroger sur leurs pratiques de management. Elles sont concurrencées par des formes d'activité qui, grâce notamment à Internet, créent de la valeur par un travail souvent bénévole, mais libre, de leurs propres employés en dehors d'elles. D'où un mouvement tâtonnant pour repenser le management en redonnant de l'autonomie aux employés, après des décennies de contrôle et de formalisme bureaucratique répondant à la pression des normes financières.

Il s'agit de redonner de la liberté aux travailleurs, à tous les niveaux, mais aussi de recomposer le lien social dans l'entreprise. Personne ne se lève le matin pour le plaisir d'accroître un *Ebitda* ! On se lève parce qu'on sent qu'on peut être utile, que ce que l'on fait est intéressant, et qu'on va retrouver des camarades de travail. Pour avoir oublié ces évidences, on a asséché la vitalité des entreprises. C'est ce qu'il faut revivifier.

■ *Le lien entre bien-être des salariés et performance de l'entreprise n'était-il pas déjà inscrit dans le paternalisme XIX^e siècle ?*

P.-Y. G. : Effectivement, le patronat paternaliste se préoccupait du bien-être de ses salariés, pour des raisons morales mais aussi pour des raisons de bon sens économique : si les salariés étaient mal au travail, ils travaillaient moins bien. S'ils s'enivraient en dehors des heures d'usine, leur activité à l'atelier s'en ressentait. Ou encore, s'ils n'étaient pas fidélisés parce que leurs conjoints ou leurs enfants ne pouvaient pas trouver de travail sur place, ils partaient

à la concurrence. On a alors cherché à créer des écosystèmes stables, qui passaient par un certain souci des personnes, de leur bien-être. Cela en dehors de questions morales qui ont conduit certains patrons à inventer par exemple les allocations familiales ou les caisses de secours, ancêtres de la sécurité sociale. Cette tradition a produit des entreprises souvent pérennes, parce que leur écosystème était équilibré. C'est ce que cherchent à faire les entreprises collaboratives dans le contexte d'aujourd'hui.

■ *Plus de quarante ans après les concepts d'intelligence partagée et de créativité partagée², serions-nous toujours au point de départ ?*

P.-Y. G. : La question est moins la nouveauté du concept d'entreprise collaborative que sa généralisation. Aujourd'hui, même les entreprises organisées selon des processus industriels complexes cherchent à développer l'intelligence collaborative. Les robots peuvent remplacer les activités productives répétitives, mais la créativité qui émerge de l'intelligence collective est la seule véritable source de croissance, parce que dans un monde hyper-rationalisé elle crée des bifurcations, de la nouveauté, donc des sources de valorisation. Le phénomène nouveau est moins le

fait de collaborer pour produire que celui de considérer que l'intelligence est collaborative par essence, et que favoriser la collaboration c'est favoriser l'intelligence créative.

■ *Le collaboratif est-il plus facile à mettre en œuvre dans les entreprises où dominent les générations Y et Z ?*

P.-Y. G. : Ces générations sont assez facilement collaboratives, parce qu'elles ont grandi dans un univers de réseaux et d'interrelations très forts, notamment du fait de l'internet. Partager des photos, des infos, des « bons plans », etc., fait partie de leur culture. Mais ce n'est pas sans limite. Car ce sont des générations habituées aussi à ce que j'appelle des *communautés infidèles*. On adhère à une communauté sur internet, mais parce qu'on sait pouvoir en sortir quand on veut. C'est particulièrement vrai de la « génération Z » (comme zapping), qui passe très vite d'un centre d'intérêt à un autre, ou n'approfondit pas vraiment les relations de réseaux. Les projets collaboratifs doivent tenir compte de l'instabilité des comportements et des phénomènes de désertion.

■ *L'entreprise collaborative annonce-t-elle la fin du modèle pyramidal ?*

P.-Y. G. : Toutes les entreprises ne sont pas comparables, mais ce qui est en cause est bien le coûteux empiement des hiérarchies que produisent tous les systèmes bureaucratiques. L'information circule aujourd'hui largement et vite, elle ne connaît pas les frontières de l'entreprise et encore moins les logiques hiérarchiques. Le pouvoir qui émanait de la détention de savoirs, d'informations ou de secrets n'a plus de légitimité dans une société de la transparence et de la rapidité. D'où aussi un aplatissement des hiérarchies.

■ *Réduit-elle la division entre dirigeants et salariés ?*

P.-Y. G. : Il y a en France une stratification sociologique qui vient entre autres de notre système éducatif. De soi-disant élites ne sont en fait que les détenteurs d'un diplôme supposé prestigieux et autopromu. Ce système obsolète ne va pas dans le sens d'une

société collaborative, qui suppose des relations plus directes, plus horizontales. Il ne faut pas néanmoins en exagérer les vertus avec démagogie. La collaboration suppose que soit reconnu et partagé un bien commun, qui donne envie de travailler ensemble. C'est la capacité à préciser et à encourager ce bien commun qui devrait faire la véritable élite.

■ *Reléguer la notion de profit au second rang en privilégiant celle de bonheur: utopie, miroir aux alouettes?*

P.-Y. G. : Il est naïf de considérer le profit comme ce qui donne envie de créer, d'inventer, de travailler avec autrui. Regardez les grandes entreprises américaines de l'internet. Pendant des années, elles ne sont pas profitables et parfois elles le restent assez peu. Mais c'est le projet et la création de valeur économique ou sociale qui les motivent. De jeunes pousses ou des entrepreneurs sociaux prétendent réinventer leur industrie, quand ce n'est pas réinventer le monde! Même si tous n'y parviennent pas, il suffit de quelques-uns pour que l'industrie et le monde changent vraiment. Tant que l'on n'a pas compris cela, on ne comprend rien à la dynamique du capitalisme californien, à son énergie, particulièrement vive même si les profits ne sont pas aussi flamboyants que les projets.

Autre chose est la question du bonheur au travail. Elle peut paraître à raison non seulement naïve, mais franchement intrusive: en quoi l'entreprise est-elle capable ou légitime pour définir le bonheur? En revanche, qu'elle définisse des conditions de travail non seulement décentes mais encore favorables à la production de valeur économique, c'est son devoir et son intérêt. Aucun profit n'est durable sans cela.

“La question du bonheur au travail peut paraître à raison naïve et franchement intrusive.”

■ *Quels sont les risques et les craintes liés à l'entreprise collaborative et comment les conjurer?*

P.-Y. G. : Il y a des craintes objectives et des craintes subjectives. Objectivement, le passage à une entreprise collaborative ouvre des incertitudes, des confusions parfois sur les rôles. Plus de fluidité entre l'entreprise et son environnement lui pose les questions du maintien de son avantage concurrentiel et de la protection de ses savoir-faire. Cela peut aussi détruire des formes de travail organisé qui marchaient plutôt bien. Donc tout n'est pas rose, il ne s'agit pas d'arborer l'enthousiasme du missionnaire. Mais ces perturbations sont aussi des signes éloquentes de transformation, il faut apprendre à les gérer.

Subjectivement, il y a les craintes d'employés qui n'ont ni l'habitude ni l'appétence, parce qu'ils n'aiment pas les situations d'incertitude ou de partage d'information. Cela dépend des profils psychologiques ou éducatifs, mais le fait concerne un nombre non négligeable de salariés, qu'il faut rassurer ou former à cette fin nouvelle. D'autres craintes subjectives concernent les managers et dirigeants, qui croient tellement que leur pouvoir tient au contrôle de l'information et à leur capacité de décider à la place des autres qu'ils sont des ferments de résistance au changement. C'est alors que certaines entreprises passent à côté d'une transformation nécessaire, et finissent par disparaître.

1. *Directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises, ancien président de la Société française de management. Il a publié la République des actionnaires (2001), l'Entreprise dans la démocratie (2009), le Travail invisible (2013) et Intelligence du travail (2016).*

2. *François Dalle, Jean Bouvine, Quand l'entreprise s'éveille à la conscience sociale, Robert Laffont, 1975.*

Le dire et le faire

Pas plus que la confiance ne se décrète, la réalité d'une approche collaborative ne peut se dispenser de preuves.

Entretien avec Thierry Wellhoff, fondateur de l'agence Wellcom

■ *Comment définir « l'entreprise collaborative »?*

Thierry Wellhoff : Comme une organisation qui place l'homme au centre de sa structure, autrement dit qui mise sur les hommes plutôt que sur les procédures, ou, en tout cas, place les procédures au service des hommes. L'entreprise collaborative est *contributive* (elle repose sur les initiatives et les compétences de tous et n'assujettit pas la personne à des tâches aliénantes), *bienveillante* (plutôt que « confiante », car la confiance est un résultat, elle ne peut être a priori, elle se révèle lorsque des problèmes se présentent: la bienveillance est un « crédit de confiance » prêté à l'autre). Elle se caractérise aussi par son *horizontalité*, un mode d'organisation et des procédures qui ne se définissent pas par la redondance verticale de strates qui limitent, déterminent et contrôlent, par son *ouverture*, qui caractérise les rapports humains et la circulation des compétences et des informations en interne, et les relations avec l'écosystème, l'innovation par pollinisation, enfin par ce qu'elle fait la part belle aux *communautés*, qui se forment et se reforment dans une logique fonctionnelle et pragmatique, loin des contraintes de l'organigramme.

■ *L'entreprise collaborative serait-elle aux antipodes de l'esprit français, de sa vision d'intérêts contraires entre dirigeants et salariés?*

T. W. : L'esprit français est marqué par une vision antagoniste et égalitariste. Une société de défiance s'est instituée où des intérêts perçus comme contradictoires doivent être égalisés, notamment par l'action de la puissance publique. Cette vision doit être revisitée. Dans une économie qui est à 60 % de services, les salariés sont en contact direct avec les clients. Sans engagement, motivation et bien-être, sans intérêts partagés au sein de l'organisation, l'entreprise ne peut que péricliter. De surcroît, 99 % des entreprises françaises ayant moins de cinquante salariés, de nombreuses personnes travaillent dans des structures dont le succès ne peut que dépendre directement de leur implication et de leur collaboration.

■ *Quel type de relations une entreprise collaborative entretient-elle avec ses partenaires? Y a-t-il un effet en termes de démarche RSE?*

T. W. : Au-delà du lien de dépendance économique, qui peut d'ailleurs exister dans les deux sens, la relation doit impliquer une reconnaissance mutuelle, être collaborative. Il y a corrélation entre la dimension collaborative de l'entreprise et sa politique RSE, laquelle pour autant suppose un ensemble d'actions spécifiques et une logique de progression continue dans la durée. Le caractère collaboratif de l'entreprise appartient à

son cœur stratégique, alors que sa politique RSE est d'un ordre plus sociétal: elle ne devient stratégique que s'il fait l'objet d'un engagement durable du management.

■ *Le concept d'entreprise collaborative peut-il réhabiliter l'image de l'entreprise ?*

T. W.: L'entreprise est si chargée de sens qu'un vocabulaire nouveau crée de l'attention spécifique. L'entreprise collaborative valorise la dimension globale et communautaire des organisations. C'est une perception plus riche qu'une approche utilitariste. Pour autant, seule la réalité des faits, la preuve par les comportements, modifiera en profondeur la perception que les Français ont de l'entreprise. L'entreprise collaborative ne se décrète pas, elle s'éprouve et se constate au fil des relations qu'elle construit avec ses parties prenantes. La règle de la cohérence, qui est celle de toute communication réussie, celle qui lie le dire et le faire, s'applique particulièrement à l'entreprise collaborative.

■ *L'entreprise collaborative a-t-elle des valeurs spécifiques ?*

T. W.: Des valeurs sont en tout cas essentielles à sa construction et à son développement. Nombreuses sont celles attachées intrinsèquement à l'esprit collaboratif, mais chaque entreprise a une spécificité. Le choix d'un système de valeurs est un moyen fort pour donner du sens dans une organisation. Le fonctionnement des systèmes de valeurs mérite un intérêt

“Une organisation crée toujours de la complexité, des pesanteurs et des séparations.”

particulier; il est intéressant de comparer les principes d'action définis au nom des valeurs choisies. Une entreprise, au-delà de ses valeurs propres, peut ainsi être plus centrée sur ses clients ou plus sur ses employés. Autant de manières d'envisager les rapports de collaboration.

■ *La dimension collaborative renforce-t-elle l'adhésion des salariés et le pouvoir de résilience en cas de crise ?*

T. W.: La crise sert de révélateur à la nature des relations qui unissent les hommes, elle les intensifie. L'implication des salariés de l'entreprise collaborative ne peut être que plus importante; dès lors, la mobilisation collective peut constituer un facteur de résilience. Les salariés peuvent aussi devenir des ambassadeurs de la marque qui atténuent les chocs réputationnels. Néanmoins, la dimension collaborative n'est pas en soi un rempart contre la crise.

■ *Comment faire vivre une culture collaborative pour qu'elle ne s'étiolle pas ?*

T. W.: Le rôle du manager est de veiller au grain. Une organisation crée toujours, souvent malgré elle, de la complexité, des pesanteurs et des séparations. Le manager doit être un facilitateur et un catalyseur, dans la structure comme dans les procédures. Il lui revient de placer les relais aptes à relancer les dynamiques de collaboration.

Manager par les appétences

L'entreprise collaborative appelle une modification du territoire et des missions de la direction des ressources humaines. Au bénéfice de la créativité des salariés et de la performance globale.

Entretien avec Alexandre Palchuski, cofondateur du cabinet de ressources humaines Talentsoft

■ *La direction des ressources humaines doit-elle s'associer la direction marketing pour construire la marque employeur ?*

Alexandre Palchuski: Elle doit effectivement s'adjoindre l'expertise marketing dans la recherche des médias pertinents, du discours adapté, pour savoir à qui s'adresser. Le contenu, lui, relève de la DRH. La marque employeur concerne l'expérience proposée à chaque personne qui souhaite entrer dans l'entreprise, elle touche la culture, les valeurs, ce qu'on regroupe sous le sigle « ADN ». Pour bien communiquer sur cette expérience, la DRH a besoin du marketing, qui maîtrise les nouvelles techniques permettant de toucher la bonne personne avec le bon média.

■ *La DRH est-elle responsable du bonheur en entreprise ?*

A. P.: La DRH est responsable de l'expérience au travail proposée à chaque salarié, mais pas du « bonheur au travail ». Le but de l'expérience conçue par la DRH est certes de développer un bien-être en entreprise, de favoriser l'engagement, les motivations, la satisfaction, qui *in fine* affectent le bonheur au

travail. Pour autant, celui-ci n'est pas la finalité. Il n'est pas dans la mission de la DRH de rendre les gens heureux, mais elle doit proposer une expérience en lien avec les attentes des salariés et des candidats, et ces attentes ne sont pas uniquement de nature professionnelle, liées à une fonction; elles sont également de nature psychosociale (comportements, compétences, relations...). La DRH doit s'assurer que le cadre de travail lié aux services généraux, les technologies mises à disposition par la DSI et la strate managériale contribuent au bien-être. Elle n'est plus seulement administrateur du personnel ou gestionnaire des talents, elle s'implique dans tous les processus de l'entreprise et tous ses services.

■ *Est-elle formée à cette mission ?*

A. P.: Pas du tout! Les rares enseignants des grandes écoles qui portent, quelques heures par an, cette nouvelle parole sont considérés comme des trublions. Les écoles privilégient le Code du travail, voire des cours sur le SIRH (système d'information de ressources humaines), pour les établissements les plus précurseurs.

Au Danemark et en Suède, les écoles de commerce intègrent davantage ces notions. En France, les DRH actuellement en formation viennent pour beaucoup de l'opérationnel, et ceux qui sont en poste ne savent pas comment fédérer tous les services de l'entreprise dans le sens d'une révolution managériale à laquelle ils n'ont pas été formés, et ils redoutent qu'elle ne les surexpose auprès de la direction générale.

“Les rares enseignants des grandes écoles qui portent cette parole sont considérés comme des trublions.”

■ *La DRH doit-elle, parallèlement au marketing, solliciter les salariés dans le cadre de la RSE, susciter leur créativité pour orienter la contribution de l'entreprise au bien commun ?*

A. P. : Oui, mais pas seulement dans le domaine de la RSE. On est là au cœur de l'entreprise collaborative. Les dirigeants sont toujours plus préoccupés par la rotation du personnel, l'attractivité et la compétitivité, aussi la créativité des salariés est sollicitée non pas tant dans le cadre de la RSE que dans celui de la compétitivité de l'entreprise. Les entreprises sont confrontées à des questions complexes, dont celles liées au changement permanent, qui exigent une transversalité des compétences et des prises de décision souvent au jour le jour.

La méthode taylorienne n'est plus efficace, il est de plus en plus demandé aux salariés de résoudre eux-mêmes les problèmes quotidiens en faisant preuve de créativité, en particulier pour les problèmes de secrétariat ou d'espace de travail, en cas de déménagement et ou de réaménagement. Les sollicitations peuvent aussi porter sur les comportements souhaités ou les mécanismes de reconnaissance de la contribution des salariés.

Les tensions sur le marché du travail et les difficultés de recrutement de talents conduisent les entreprises à plus de bienveillance, pour des raisons moins éthiques ou philosophiques que pratiques. Les entretiens de recrutement privilégient d'ailleurs de plus en plus les compétences dites douces, relationnelles ou comportementales, par rapport aux compétences techniques liées au métier.

■ *Comment éviter que l'expérience de travail n'empiète sur la vie privée, comme dans le cas de Google où le salarié a pour deuxième famille son entreprise ?*

A. P. : Il existe des effets pernicieux de la qualité des infrastructures et services offerts : sont-ils proposés pour que les salariés soient heureux au travail, ou pour qu'ils augmentent leur productivité en ne quittant jamais leur bureau ? Il y a un juste milieu à trouver.

"Il est de plus en plus demandé aux salariés de résoudre les problèmes quotidiens en faisant preuve de créativité."

La vraie question concerne la définition des objectifs assignés aux salariés et la pression qu'ils subissent quand ils sont en difficulté. Il faut s'inspirer de la méthode adoptée dans la Silicon Valley, qui consiste à tester et à en tirer des leçons. La fixation des objectifs peut ainsi être « au projet », et non plus à l'année...

■ *L'entreprise collaborative aide-t-elle à contenir le taux de départ des salariés ?*

A. P. : Cela s'obtient par la gestion des hommes, moins par leurs compétences que par leur appétence. Prendre en compte leurs aspirations, leur donner une chance par des dispositifs de formation et d'apprentissage, accepter le droit à l'erreur, encadrer les gens pour qu'ils osent prendre des risques. Comme dit Richard Branson, « *si vos rêves ne vous font pas peur, c'est qu'ils ne sont pas des rêves* ».

■ *La démarche permet-elle de solliciter la créativité des salariés dans d'autres univers que celui pour lequel ils ont été embauchés, de mettre en valeur d'autres compétences, de décloisonner les métiers ?*

A. P. : Le management par les appétences permet de révéler des talents dans lesquels les gens n'étaient pas attendus. On peut effectuer des tâches répétitives et avoir des dispositions artistiques. Pourquoi ne pas les mettre en valeur dans l'entreprise ?

■ *La démarche se heurte-t-elle aux baronnies, à leur résistance au partage du pouvoir et de l'information ?*

A. P. : C'est un des grands obstacles, si ce n'est le premier. La mentalité prégnante est que le pouvoir ne devrait être détenu que par quelques personnes, et consister moins à rendre les choses possibles qu'à décider de ce que les gens feront et ne feront pas. Ce modèle de management n'est plus compatible avec les nouveaux systèmes d'information, qui diffusent l'information et la partagent avec tous les collaborateurs. ●

La créativité par la confiance

L'ère des ressources humaines est révolue, et peut s'ouvrir celle fondée sur les relations humaines. Pour peu qu'un management formé à cet effet l'aide à éclore.

Entretien avec Didier Pitelet, président d'Onthemoon, « agent de culture d'entreprise »

■ *Le concept d'entreprise collaborative est-il réservé à des entreprises, réputées plus « souples » (PME, ETI), plutôt qu'à de « rigides » (grands groupes), sur le plan de l'organisation et du management ?*

Didier Pitelet : C'est avant tout un principe d'organisation qui dépasse la notion de taille, au profit de l'ambition humaine de l'entreprise. Dans les grands groupes, souvent, le système préempte l'action, les territoires et les jeux politiques ; la souplesse des PME est naturellement plus ouverte au collaboratif, mais toutes les entreprises peuvent s'y lancer : le but est avant tout de libérer une intelligence collective pragmatique.

■ *Se heurte-t-il, dans certaines entreprises, à des baronnies ?*

D. P. : Les modèles d'organisation sont encore pétris de valeurs masculines fondées sur le pouvoir et l'autorité. Rares sont les comités de direction qui forment une équipe soudée, en harmonie avec une vision commune de l'humain ; ce sont plus souvent des territoires affichés, des lieux de luttes d'influence. À l'inverse de ce qu'attendent les équipes et l'antithèse de ce que doit porter le mot « patron ».

Le collaboratif, dont les usages numériques ont accéléré la prise de conscience, impose un maître mot : « confiance ». Mais pas n'importe laquelle, une confiance complète dans les équipes, la culture, au nom du maillot porté par tous ! Le collaboratif est un rééquilibrage entre valeurs masculines et féminines.

■ *Comment diffuser, dans l'entreprise collaborative, la culture du partage de l'information ? Avec le management par la marque ?*

D. P. : Là encore, la confiance est primordiale. Il faut penser l'entreprise en communauté humaine et réfléchir aux piliers culturels qui la portent. De ces piliers, en cohérence avec la vision et la stratégie, découlent des rites qui guident l'ensemble des manières de bien vivre ensemble. Le management doit être

formé, accompagné. Seule son exemplarité est garante d'une démarche collaborative. Le partage n'est pas un dogme, et encore moins une obligation qui s'imposerait à toutes les entreprises : il ne s'agit pas d'une mode à imposer, mais d'une envie à ressentir et à revendiquer selon la culture de l'entreprise. Le danger du collaboratif comme du concept de « l'entreprise libérée », c'est d'être pris pour ce qu'ils ne sont pas, à savoir des modes.

■ *L'entreprise collaborative annonce-t-elle une ère d'intelligence du travail, de sens donné par chaque salarié ?*

D. P. : Elle remet l'individu au cœur de son mode de pensée et d'action ; en ce sens, c'est un progrès. Mais ne nous leurrions pas, nombre d'entreprises suivent encore des modèles traditionnels et se méfient du collaboratif, souvent avec la vision déformée d'un dialogue social archaïque à la française.

■ *Peut-elle attirer davantage de talents par son orientation « marque employeur » ?*

D. P. : Certainement. Si elle crée de la cohérence entre paroles et actes, si elle transpire à l'extérieur en nourrissant la réputation d'employeur de l'entreprise, c'est un atout majeur en termes d'attractivité mais aussi de rétention des talents. L'ère des petits chefs, des organisations en silos cloisonnées, des pouvoirs liés à l'autorité des statuts, est révolue avec l'arrivée des générations « Z », les « mutants » qui ont une grille de lecture transversale et horizontale du monde. Ces humains nouveaux, biberonnés aux réseaux sociaux, vivent dans le collaboratif sans se poser les questions existentielles que les entreprises se posent.

■ *Le taux de rotation des personnels peut-il être réduit grâce à une plus grande implication de chaque salarié ?*

“L'entreprise mute en devant s'adapter aux usages externes. C'est une révolution culturelle.”

D. P. : Plus l'individu est connu et reconnu, plus il est acteur de son engagement et contributeur à la dynamique de partage, plus il est impliqué et fidélisé. On ne peut pas prétendre croire en l'humain et brider la parole et les initiatives. Les dirigeants ont à leurs côtés des pépites créatives inédites ; il faut juste créer les conditions de la confiance et du partage, qui découlent la plupart du temps de celle de plaisir : plaisir de faire, plaisir de partager...

■ *Quels sont les leviers que le numérique, un des outils de l'entreprise collaborative, apporte en termes de performance ?*

D. P. : Les usages numériques ont transformé la vie de chacun ; aujourd'hui ils bouleversent les organisations. Là où le numérique jette des ponts entre les humains, les organisations ont toujours l'art de bâtir des murs. Pour la première fois, l'entreprise mute en devant s'adapter aux usages externes. C'est une révolution culturelle. Dans les années à venir, nous verrons émerger de nouveaux leaders, plus équilibrés (« cerveau droit » et « cerveau gauche »).

■ *Que devient le statut du salarié, et son lien de subordination avec son employeur, quand il endosse le rôle de « collaborateur » ?*

D. P. : Certains prophétisent la fin du salariat, en effet. Je crois que nous allons surtout voir émerger la notion de contrat de partenariat, intégré ou pas. La relation dominant-dominé est terminée, au profit d'arrangements plus ou moins longs fondés sur une réciprocité de l'engagement. C'est la fin des ressources humaines, au profit des relations humaines. Un petit « r » qui peut tout changer. Le collaboratif impose d'assumer une vision de la relation.

Un esprit nouveau

Comment concilier le bien commun des hommes, celui de la planète et du profit ? En tirant les leçons des effets contre-productifs du culte de la performance.

Entretien avec Jacques Lecomte, docteur en psychologie, président d'honneur de l'Association française et francophone de psychologie positive¹

■ *L'esprit collaboratif, une mode ou un impératif catégorique ?*

Jacques Lecomte : Ni l'une ni l'autre. Ce n'est pas une mode, car ce mouvement est irréversible, pour au moins deux raisons. D'une part, les gens sont beaucoup plus satisfaits dans le fonctionnement collaboratif, les équipes plus performantes. D'autre part, les jeunes générations ont été plus habituées que les anciennes au partage et à l'esprit collaboratif. Bon nombre d'étudiants des écoles de commerce pensent aujourd'hui que jouer seulement la carte de la compétition, de la recherche du profit en dominant les autres, n'est plus un objectif.

Cet esprit ne peut pas non plus être analysé comme un impératif catégorique, un devoir, mais comme un goût, une attirance. On ne peut imposer la collaboration, elle doit être vécue comme un plaisir.

■ *L'entreprise, lieu de compétition, de rivalité, de jalousie ou d'ignorance entre les hommes, deviendrait-elle un lieu où l'homme peut s'épanouir ?*

J. C. : Certains managers pensent que pour bien faire fonctionner leurs équipes et les rendre les plus rentables possible, ils doivent mettre en place des systèmes fondés sur la compétition, entre salariés d'une même équipe ou entre plusieurs équipes. Or les études montrent que cette manière d'agir est illusoire dans ses résultats. Les équipes qui fonctionnent sur un mode collaboratif sont plus performantes à moyen et long terme, grâce à la satisfaction des individus et à la motivation.

■ *Parler comme vous le faites d'entreprises humanistes n'aurait-il pas été considéré naguère comme un oxymore ?*

J. C. : Oui, car les mots empathie, altruisme, bonté, étaient ridiculisés il y a encore vingt ans. Ils étaient exclus du vocabulaire de l'entreprise. Aujourd'hui, ils s'affichent aux devantures des librairies. Un mouvement radical s'est opéré ; ce qui était tenu pour marginal est aujourd'hui partagé par le plus grand nombre.

■ *L'entreprise collaborative ferme-t-elle l'ère du taylorisme ?*

J. C. : La lassitude, le désintérêt, la démotivation vis-à-vis d'une tâche répétitive, ne peuvent qu'avoir un impact négatif sur la performance de l'entreprise. Mais les personnes qui mettent

en place le système collaboratif n'ont pas comme premier objectif de s'opposer au taylorisme. Ils ont souvent deux origines : certains ont vécu dans des entreprises qui fonctionnaient par la tension, la compétition à outrance avec les collègues. Le jour où ils sont devenus dirigeants, ils ont décidé de changer de modèle. D'autres inversement ont goûté le plaisir de la collaboration et ont eu envie de la mettre en place. Reste qu'en effet l'esprit collaboratif a une vision radicalement autre que celle du taylorisme, où l'être humain n'est qu'un outil. Dans le collaboratif, il a une importance en soi.

■ *Quelle est la place du profit dans une entreprise humaniste ?*

J. C. : Depuis un célèbre article de Milton Friedman dans le *New York Times*, en 1970, beaucoup ont considéré que la finalité d'une entreprise est de servir les actionnaires. Mais aujourd'hui, à la performance nécessaire du profit on ajoute deux autres « p » : la performance des personnes et celle de la planète. Dans cette perspective, la performance sociale et environnementale demeure cependant au service du profit. Or cette vision change, car l'entreprise devrait d'abord être au service du bien commun, des salariés et des habitants de la planète, le profit étant alors un moyen et non une fin, pour pérenniser l'entreprise.

■ *Quels sont les freins à l'entrée dans l'ère collaborative ?*

J. C. : Un frein majeur est le regard sur autrui. On a longtemps enseigné dans les écoles de commerce que l'être humain est un *homo economicus* foncièrement égoïste. Cette conception est erronée. Si l'on a une conception négative de l'être humain, on entre dans un cercle vicieux : on ne veut pas coopérer, on conduit l'autre à ne pas le faire non plus. La recherche a montré que l'être humain est un coopérateur conditionnel, prêt à coopérer à condition que les autres s'engagent dans la même voie. Le frein le plus important est donc l'image que nous avons des autres. Arrêtons de penser qu'ils sont moins bien que nous.

■ *Peut-on étendre le concept à la présence de consommateurs-citoyens dans les instances de pouvoir de l'entreprise, qui se transformerait en entreprise privée, d'intérêt public ?*

J. C. : Les consommateurs peuvent avoir un rôle, mais il faut se méfier du travail gratuit sur internet. Tout dépend de l'intention, de l'état d'esprit qui porte ces actions. S'il s'agit uniquement de faire du profit, les consommateurs ne sont que des outils. Si le bien commun est la motivation première, si par la coopération

“L'être humain est coopérateur à condition que les autres s'engagent dans la même voie. Le frein le plus important est l'image que nous avons des autres.”

des consommateurs l'entreprise apporte des produits et services utiles au bien commun, alors cela a du sens.

■ *Le management collaboratif est-il plus approprié à certains types d'entreprises ?*

J. C. : Il ne vise pas un type d'entreprise en particulier, mais la démarche est plus présente dans les jeunes pousses où domine un personnel jeune, dans les entreprises familiales où le profit à court terme n'est pas l'objectif premier, et dans

les entreprises à taille humaine, car l'état d'esprit collaboratif risque toujours de se diluer dans les grands groupes. Pour autant, il est des entreprises qui n'entrent pas dans ces trois catégories et qui sont humanistes et mues par l'esprit collaboratif. L'élément majeur est la dynamique insufflée par le patron.

■ *Est-ce un phénomène générationnel, lié aux générations Y et Z ?*

J. C. : Ces générations ont été vite habituées au partage, mais elles ne sont pas biologiquement meilleures que les précédentes. Elles n'ont pas le gène de l'altruisme, de la coopération. Les outils modernes leur permettent d'exprimer le meilleur côté d'elles-mêmes. Chacun de nous peut développer l'esprit collaboratif.

■ *L'esprit collaboratif suppose-t-il de solliciter la créativité des salariés dans d'autres univers que celui pour lequel ils ont été embauchés ?*

J. C. : En tout cas le droit à l'erreur doit être reconnu, car il libère la créativité, comme il l'est, par exemple, dans le groupe 3M depuis longtemps : sans lui, le Post-it n'aurait pas été inventé !

■ *Une limite au principe collaboratif tiendrait-elle au libre cours à des propos parfois contraires à l'éthique sur Google ou Facebook ? Les entreprises-marques n'ont-elles pas un devoir de contrôle du contenu qui circule librement sur leurs sites internet ?*

J. C. : Le principe collaboratif repose sur le respect de l'autre, de la diversité et de l'empathie. Il est valorisation de la différence et non sa stigmatisation. En tant qu'entreprises responsables, celles que vous citez devraient agir dans ce sens.

1. <http://www.psychologie-positive.net>. Au nombre des ouvrages de Jacques Lecomte : les Entreprises humanistes, comment elles vont changer le monde, *Les Arènes*, 2016 ; la Bonté humaine, *Odile Jacob*, 2012 (*grand prix Moron de l'Académie française* 2016).