



Contribution de Daniel OLLIVIER

thera.conseil@numericable.fr

J'ai fait un rêve : l'entreprise est devenue solidaire et citoyenne...

Daniel OLLIVIER vient de publier "Managez Transversal" chez AFNOR Éditions (2015) - Combiner management pyramidal et transversal

Nous sommes des mutants.

L'entreprise des temps modernes de Charlie Chaplin n'existe plus.

La valeur d'une entreprise ne se mesure plus dans son capital matériel ou financier mais dans son capital humain. Les salariés ne sont plus une variable d'ajustement que l'on peut adapter au gré des mouvements de la bourse. Les agences de notation mesurent la performance des entreprises sur des critères tels que l'éthique, l'engagement sociétal, la citoyenneté, l'innovation, l'employabilité de ses salariés.

À chaque fois qu'un salarié quitte l'entreprise, c'est une partie du capital qui s'en va... D'ailleurs, ce n'est pas un hasard si les salariés sont actionnaires de leur propre entreprise. Le travail est devenu collaboratif et l'intelligence collective.

Et si la réalité rejoignait la fiction.

Nous vivons dans un monde brutal et violent qui trouve ses limites dans l'individualisme à outrance et la compétition stérile. L'émulation peut se vivre dans les projets d'une manière collective. La coopération peut devenir une arme de persuasion massive. La citoyenneté s'inscrit comme une valeur d'échange.

Évidemment, il ne s'agit que d'un rêve... une ambition que Martin Luther King n'aurait sans doute pas désavouée.

La réalité oblige aujourd'hui à plus de modestie et de sobriété dans le propos. Pourtant, il est agréable de constater que le ver est dans le fruit et que le monde du travail ne pourra pas poursuivre longtemps sur les mêmes bases.

Les ingrédients sont là.

Dans les évolutions du monde du travail, il n'y a pas que des menaces à enregistrer... mais aussi quelques bonnes nouvelles que nous aimerions mettre en valeur sans tomber dans l'angélisme du candide.

La transparence s'impose...

Dans un monde où il n'est plus possible de travestir la vérité, la transparence s'impose. Chacun à son niveau peut devenir, avec les réseaux sociaux, un lanceur d'alerte. Difficile de faire travailler des jeunes enfants au Bangladesh sans que l'information circule immédiatement. La planète entière est devenue un village où tout finit par se savoir.

L'entreprise ne peut plus se centrer exclusivement sur l'économique et le social, elle doit intégrer le sociétal et devenir une entreprise engagée sur son territoire et responsable de ses sous-traitants et fournisseurs.

Le statut s'efface devant la contribution...

L'entreprise devient de plus en plus transversale avec les groupes projet, les réseaux et les communautés de pratiques, et le pouvoir d'influencer et de décider se décentralise au plus près des acteurs de terrain. Là où dans le secteur bancaire nous pouvions compter il y a 15 ans encore 12 niveaux hiérarchiques, il n'y en a plus que 5 ou 6.

Difficile d'avoir l'ambition de communiquer avec ses clients lorsqu'on ne le fait pas avec ses propres salariés. Les "petits chefs" sont en train de disparaître pour laisser place à une plus grande autonomie des salariés.

Le statut s'efface devant la contribution. Je vaud pour ce que j'apporte... et non pour ce que je représente. L'équité prime sur l'égalité.

La qualité du management devient un argument de promotion pour les entreprises qui veulent attirer et fidéliser les jeunes talents.

La force du collectif...

Le management par le stress vient de prendre un sérieux coup de vieux. Les entreprises performantes se caractérisent par la capacité à travailler, en réseau, dans une ambiance conviviale et détendue.

Le réseau ne s'arrête pas aux frontières de l'entreprise puisque clients et fournisseurs font partie intégrante de la chaîne de valeur. Il est intéressant de constater que les clients et partenaires sont à l'origine de 40 % des innovations.

Dans cette économie du savoir, l'énergie n'est plus la matière première de l'entreprise : c'est l'information. L'enjeu consiste évidemment à la transformer pour en faire de la valeur ajoutée et cette démarche ne peut être que collective.

Les outils digitaux tels les réseaux sociaux et les wikis sont là pour créer l'interaction et mettre en relief la force du collectif. Il devient possible de s'affranchir du temps et de l'espace. Le télétravail n'est plus synonyme d'isolement mais devient un outil de liberté dès lors qu'il s'inscrit dans une démarche concertée et une organisation cohérente.

Nul doute que nous vivrons très prochainement d'autres transformations radicales "boostées" par les nouvelles technologies mais, comme l'affirme [Hervé Sérieyx](#), "ce n'est pas le rabot qui fait l'ébéniste". Le capital humain s'imposera comme l'atout majeur de la compétitivité des entreprises, et cela ne peut s'envisager que dans un monde solidaire et citoyen.