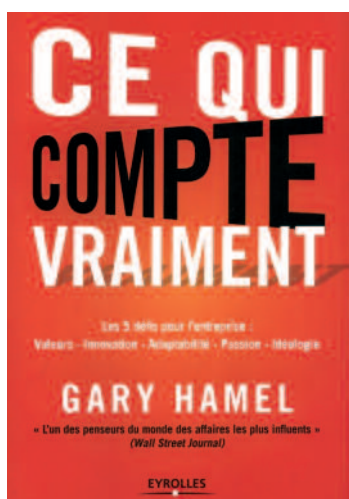


Organisations : approches croisées et idées pratiques

Un choix de livres récents assez éclectique. Il est très intéressant de constater que des penseurs et auteurs, d'horizons extrêmement variés, quelquefois assez loin des entreprises, véhiculent certaines idées souvent semblables, sur la diversité, l'innovation, le rôle de l'humain, les stratégies créatives, la transversalité. Ces lectures croisées sont ainsi très productives.



Gary Hamel, professeur à la prestigieuse London Business School depuis trente ans, un des gourous du management, a une pensée souvent transverse et motivante.

Il est l'“inventeur” avec Prahalad, dans les années 1990, du concept de “compétence distinctive des entreprises” (*core competencies*). Son avant-dernier livre, paru en 2007, *La fin du management*, terminait brillamment par la notion de management 2.0.

Ce qui compte vraiment est un ouvrage très motivant, présentant de nombreux exemples sur des entreprises mondiales que Hamel connaît très bien.



A la lecture de leurs intitulés, les thématiques, peuvent sembler modernes, mais un peu... convenues : besoin de valeurs, importance de l'innovation, besoin d'adaptabilité systémique, implication et passion des acteurs, importance de l'idéologie. Le livre toutefois est beaucoup plus subtil que ces titres ! L'environnement est très bien perçu : des phénomènes du Big Data à la collaboration virtuelle, du développement durable à l'innovation ouverte.

Dans le chapitre Valeurs, on appréciera quelques bons exercices, permettant de tester son propre sens des valeurs. Les exemples, aux USA, dans le monde financier, dressent un bilan éclairant. Cette partie ouvre des pistes très stimulantes sur les "valeurs paysannes", les préjugés capitalistes et ouvre un chapitre sur les besoins de noblesse !

Vient ensuite un vrai plaidoyer pour l'Innovation, qui constitue pour Gary Hamel la base de nos existences, de notre prospérité, de notre bonheur individuel, de notre avenir... Une très intéressante typologie des innovations, illustrée d'exemples, peut être très utile. L'analyse des innovations d'Apple est classique, mais stimulante.

Gary Hamel nous amène alors sur le thème de l'Adaptabilité, truffé d'exemples, et en trace les conditions. Cela va de la flexibilité intellectuelle au besoin de susciter la diversité et la variété (thème que l'on retrouvera dans presque tous les autres ouvrages analysés ici !). La flexibilité est vue sous les angles personnels, stratégiques et organisationnels.

Les Passions sont nécessaires aux acteurs et indispensables à tous. L'auteur parle de communautés de passions, avec de nombreux cas. Comme Vineet Nayar (voir *Transversus* n° 3, p. 100), il insiste sur le besoin de mettre l'individu (et ses passions), bien avant l'actionnaire et le client... Et pour cela, il préconise d'inverser la pyramide managériale, là encore avec de nombreux témoignages.

Enfin, sur le thème de l'Idéologie, il recommande la recherche de points d'équilibre nouveaux, insiste sur les coûts du management (il parle de taxe managériale), promeut le zéro hiérarchie, l'auto-organisation...

Il termine sur un chapitre *Rêver plus grand*, et on pourra vraiment s'inspirer des ses 25 objectifs stellaires !

La conception du livre, composé comme un buffet de tapas et non comme un repas à la française, est une originalité. On peut picorer les exemples qui intéressent et concernent son type d'organisation ou de problématique.



Comment une science aussi particulière que la paléanthropologie peut avoir quelque chose à dire sur les organisations ? C'est le pari réussi de ce livre. Les recherches de Pascal Picq l'ont amené à s'intéresser historiquement à l'évolution du crâne des hominidés, puis à intégrer l'étude de l'évolution des systèmes sociaux des singes dans le champ des travaux sur les origines de la lignée humaine.

Le **Paléanthropologue dans l'entreprise** est très marqué par la différence entre la pensée du Français Lamarck et de l'Écossais Darwin sur les théories de l'évolution. Qu'y a-t-il de transposable à l'entreprise dans les idées de l'évolutionnisme, peut-on en tirer des conclusions de stratégie et d'action ?

Une partie de l'ouvrage précise les vraies et les fausses idées de l'évolutionnisme, parle entre autres de la sélection naturelle. Pour l'auteur, ce n'est pas une loi, mais simplement un mécanisme, qui n'édicte en rien une quelconque loi du plus fort.

Il s'agit d'abord de créer des variations et ensuite de laisser jouer la sélection. Tel est l'algorithme darwinien. C'est une défense du concept de diversité, de biodiversité, pour augmenter le jeu des possibles. Des passages passionnants montrent comment la sélection joue en fonction des variations de l'environnement, suivant qu'il soit favorable ou défavorable.

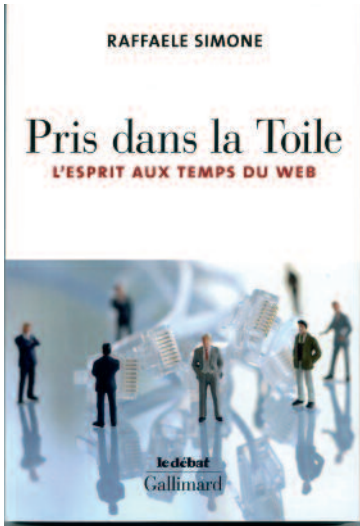
Pascal Picq décrit alors la notion d'adaptation dans sa discipline, tiraillée entre le pôle personnel de l'adaptabilité, le poids historique et les aspects structurels. Il en décrit les différents types, qui sont, de façon assez surprenante, totalement applicables aux entreprises.

De nombreux exemples de sociétés montrent comment l'innovation suit ces modèles. De la découverte du Post-it à la concurrence entre le "tube" d'enregistrement d'Edison et le paléophone (ancêtre du disque) de Charles Cros, les transpositions sont pleines d'enseignement. Les deux grandes stratégies adaptatives de la nature, par le nombre, rapide ou par la gestation lente privilégiant la qualité sont bien expliquées. Pour l'auteur, la France est historiquement du côté de la pensée de Lamarck – notre pays privilégie l'amélioration des filières verticales – alors que le côté darwinien joue sur le couple variations/sélections. Certains tableaux montrent de façon significative ces différences de culture, avec les oppositions ingénieur/entrepreneur, colbertisme/liberté... de Lamarck vs Darwin.

Les stratégies d'innovation sont différentes aussi. Les volontés lamarckiennes tentent d'améliorer les produits, les filières, tandis que le darwinisme cherche davantage la diversité, l'idée qui vient du hasard des rencontres (*serendipity*).

Dans tous les domaines, Pascal Picq croit, pour le futur, à l'entreprise darwinienne, privilégiant le bricolage sur les algorithmes, capitalisant sur les variations pour se réorganiser de façon créative.

Son livre, d'esprit assez libre et impertinent, et d'une grande culture scientifique et humaniste, nous donne des pistes d'action directement applicables.



Splendide réflexion sociologique d'un linguiste italien Raffaele Simone dans un livre (**Pris dans la Toile. L'esprit aux temps du Web**) dont le sous-titre (positif) et le titre (négatif) ouvrent dès le départ un débat au cœur de notre modernité.

Dès l'introduction, on est saisi par sa vision claire de notre monde plein d'artefacts de communication. La première phrase du livre est le titre d'un livre, paru en 2011 de Nicholas Carr, *Internet rend-il bête ?*

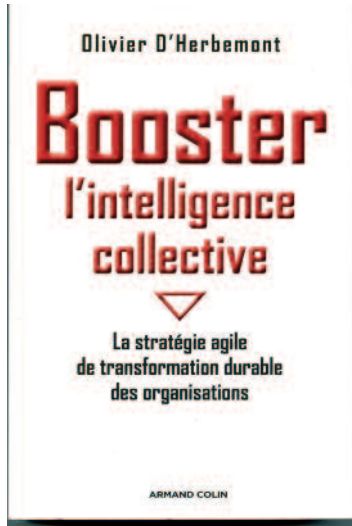
L'auteur évoque le rôle éventuellement maniaque de l'utilisation des outils. Entre ces subversions et l'émergence de la Noosphère de Teilhard de Chardin, il montre comment l'organe (l'outil) peut créer la fonction.

Le rôle historique de l'œil et de l'oreille dans la culture, l'apprentissage, le langage est une partie très stimulante. Simone fait des paris sur le gagnant du futur, entre la culture iconique et celle du langage, et sa conclusion brillante n'est pas intuitive !

On découvre là toute une réflexion sur l'intelligence, ses modèles et ses types. Que favorise-t-on pour générer du sens ? Il dresse une liste très intéressante de critères, allant du rythme à l'amabilité, du multisensoriel à la possibilité de corriger.

Cette médiasphère, nouveaux médias et outils informatiques, cette culture numérique change fondamentalement la relation au texte, à l'écriture. L'historique de cette mutation, en plusieurs phases, est splendidement décrit. Dans un texte numérique, qui est l'auteur ? Quand le texte est sur supports numériques, il "se dissout", estime Raffaele Simone. Il y a une forme de dissolution du texte, copier-coller devient la règle. Les techniques de lecture changent, de la liseuse électronique au Web. Les formes du savoir évoluent, les formes de l'oubli aussi (amnésie numérique, on confie à Google le soin de se souvenir).

Le faux est en progrès. Il y a une déréalisation du monde. Face à ces enjeux, l'art de narrer, le *storytelling* prend un poids nouveau, ce qui n'est pas sans impact sur les démocraties numériques, sur lesquelles, en final, l'auteur est relativement optimiste.



Spécialiste de la conduite des projets complexes, Olivier d'Herbemont donne ici une synthèse de ses idées et de ses méthodes.

Une grande originalité de **Booster l'intelligence collective** est la description de vrais cas d'entreprises, d'organisations, de phénomènes, qui viennent étayer la progression du discours et des méthodes. Un "enseignement" est tiré de chaque cas (plus de 80), qui servent ainsi à rythmer le livre et faire progresser la pensée du lecteur.

On part du constat d'échec des projets (surtout informatiques...) et toutes les tactiques habituelles pour tenter de résoudre ces problèmes sont démontées. Seule une approche systémique est possible, nécessitant un renouveau de la collaboration et de désirs communs. Les erreurs sont alors nécessaires, pour avancer et affronter la nouveauté. Un nouveau personnage émerge, "l'entrepreneur", véritable architecte des organisations (inspiré de l'architecte des systèmes d'information), il remplacera le mythique leader.

La motivation des acteurs est étudiée de façon approfondie, avec le rôle de l'organisation, et surtout celui fondamental du sens. Le rôle des émotions, "moteur de l'intelligence individuelle et collective" est bien démontré. Les différents types de stratégies sont alors abordés avec une introduction assez originale de la notion d'aventure et de ses héros. Tout cela aboutit à la transformation des idées innovantes en... objets du désir individuel et collectif. Certes, ces thèmes peuvent ouvrir un débat sur la manipulation toujours possible des acteurs, à travers les *storytellings* véhiculés...

Le manager devient alors ainsi un facilitateur, dynamisant le partage de l'information et instaurant la confiance. Il ne prend pas de décisions définitives mais agit pour favoriser l'émergence d'ébauches de solutions.

La plus grande partie des concepts et méthodes véhiculés dans l'ouvrage est certes déjà connue, avec de nombreuses illustrations et schémas très pédagogiques, mais les méthodes sont toutes mises ici au service de l'accélération de la transformation par la stimulation de l'intelligence collective.

Livre sérieux, très dense aussi, c'est un document de fond qui pourrait devenir un classique.



Pour terminer ce parcours dans les nouveautés, mentionnons encore deux parutions récentes assez utiles au "manager du transverse"

Cette collection "La boîte à outils" a beaucoup de succès. Ce volume sur **l'Organisation** représente un bon aide-mémoire pour tous ceux qui sont impliqués dans ce domaine. 63 outils ou méthodes sont présentés sous forme de fiches assez bien conçues.

Certes, quelques thèmes restent un peu superficiels – il faut bien laisser un champ aux consultants ! Mais cette *check-list* d'outils permet d'être sûr que l'on ne fait pas l'impasse sur une dimension clé.

On trouve en effet les outils permettant d'établir le pont entre les problématiques stratégiques et l'organisation, de la cartographie des processus aux matrices processus/objectifs stratégiques, tout ce qui concerne les processus, de leur description au *Lean* et Six-Sigma, de l'audit à ABC, etc. Bref, tous les sujets qui concernent l'organisation au sens classique.

On y trouve également la description des principaux outils d'animation, des méthodes d'amélioration et enfin les principaux instruments de la conduite du changement et de la communication.

6 vidéos en ligne invitent à 'approfondir certains concepts (métaphores, ...). Certes, le consultant d'un grand cabinet est derrière cet ouvrage, il est néanmoins totalement utile et tout le monde peut s'en approprier les idées.



Les **Cahiers français** thématiques, publiés par la Documentation française, sont d'un excellent niveau.

Ce dernier numéro inclut quelques articles de haute tenue, rédigés par des chercheurs CNRS, des enseignants, des spécialistes.

Voici quelques thèmes abordés :

- l'explosion d'Internet et ses conséquences économiques, le cyberspace ;
- l'impact du numérique sur l'économie ;
- le travail à l'ère du numérique ;
- les communautés numériques ;
- l'internet des objets ;
- les liens sur les réseaux sociaux ;
- l'écrit à l'heure du numérique.

Bonnes lectures... ■