

L'INCONTURNABLE BASCULEMENT ?

Marc de FOUCHECOUR, Professeur, ENSAM – Associé ICCE

EC2006 MARQUE UN TOURNANT : SE POSER ENSEMBLE LA QUESTION DE L'EFFICACITÉ COLLECTIVE, ET DE L'EFFICACITÉ INDIVIDUELLE AU SEIN D'UN COLLECTIF, C'EST DÉJÀ ANTICIPER LE BASCULEMENT DES MODES DE MANAGEMENT PERSONNEL ET ORGANISATIONNEL DE L'INFORMATION.

L'ENSAM est partenaire d'EC2006, car je suis convaincu que les nouvelles approches technologiques et culturelles de l'information et des connaissances naissent dans les nouvelles générations, et hors de l'entreprise. Ce sont pour une grande part les étudiants d'aujourd'hui, collaborateurs de demain, qui vont et peuvent bousculer les habitudes, et aider les entreprises à libérer les contraintes, fluidifier les échanges, apprivoiser la technologie.

Basculements

Où sont apparus l'ordinateur, le fax, les réseaux, le téléphone portable ? Dans l'entreprise et les organisations, quelles soient publiques ou privées, de production ou de recherche, civiles ou militaires. C'était le temps où les étudiants, en arrivant en entreprise, vivaient un saut de qualité dans les conditions de travail, les technologies, les machines qui étaient mises à leur disposition pour travailler et communiquer. Ils passaient du papier/crayon à l'ordinateur, et du bachotage personnel au travail d'équipe.

Aujourd'hui, c'est l'inverse. Le futur diplômé, téléphone portable en poche, ordinateur portable wifi dans le dos, s'est essayé au blog, a collaboré à des wikis ou autres outils collaboratifs en ligne, reçoit ses relevés de compte par SMS, téléphone via skype, "chat" avec Messenger,

etc. En moins d'un an en France, mySpace, les podcast, videocast et autres netvibes ont été massivement adoptés par les nouvelles générations. S'y ajoutent, au fur et à mesure que s'approche l'heure de chercher son premier poste, l'utilisation de plateformes de réseaux sociaux.

Tous ces outils de communication interpersonnelle, de fenêtres sur le monde, de collaboration en ligne :

- se diffusent dans une logique de décision individuelle ou de voisinage
- s'élargissent progressivement de l'usage privé à une utilisation dans le cadre des études et de la vie professionnelle
- induisent des changements très rapides de comportement et d'attitude par rapport à l'information
- révèlent une aptitude naturelle au travail collaboratif et au partage d'informations
- s'inscrivent dans une démarche "individuelle connectée", plus que collective
- illustrent parfaitement le concept de "l'ordre à partir du chaos" et de l'apprentissage par l'expérience : une culture de l'erreur fertile trouve là un terrain favorable à son développement
- responsabilisent l'utilisateur : le produit de son propre travail est accessible et signé ; on peut le commenter et le comparer
- relativisent la notion d'information "en-soi" et mettent en valeur son utilisation adéquate et en contexte, la mise en confrontation avec d'autres

informations, la vérification de la validité de l'information, etc. Bref, un processus de "valeur ajoutée" plutôt que de stockage et de thésaurisation.

Et puis, à l'occasion d'un stage ou du premier poste en entreprise, c'est le plus souvent la douche froide. Et la taille du pommeau est souvent proportionnelle à celle de l'entreprise. Désenchantement technologique ? Pas seulement. Culturel aussi. Les barrières technologiques sont le miroir des cloisons organisationnelles et culturelles dans les modes et les codes de comportement : valeur accordée à l'information et à sa détention, difficulté des échanges, non-valorisation du partage, hypervalidation, hyperformalisation.

Et puis,
à l'occasion
d'un stage [...]
c'est le plus
souvent la douche
froide.

Prenons l'exemple des blogs en entreprise, qui ont en général deux ennemis principaux : la DSI, dont le pouvoir de résolution ne permet pas de "voir" un outil aussi peu cher et peu complexe, et la DIRCOM (interne) qui a souvent fonction de Direction du Contrôle de la Communication

Interne, c'est-à-dire s'assurer que la douche (encore) qui va du haut vers le bas mouille bien toutes les têtes.

Le choc est d'ailleurs aussi du côté de l'entreprise, à la hauteur de cette fracture technologique et culturelle : les managers ne digèrent pas facilement ces étudiants qui leur posent des questions incongrues et leur parlent avec des mots barbares, incompréhensibles comme RSS, ou synonymes de désordre, d'affectif et d'exhibition comme "blog".

Certes, il ne faut pas généraliser, et certaines entreprises ont déjà entamé leur reconversion, sous la pression de leurs clients, ou de leurs concurrents.

Mais dans la plupart des cas, l'expérience du stage ou du premier emploi est génératrice, par delà le choc symétrique, de méfiance réciproque d'autant plus injustifiée que le jeune diplômé d'aujourd'hui n'est plus le contestataire d'hier : il a seulement envie de travailler mieux, et surtout, de donner un **sens** à son travail.

Le basculement actuel est dû à la conjonction de deux facteurs au moins :

- ce sont maintenant les actifs immatériels qui sont à la fois la source principale de la création de valeur en entreprise, et son principal vecteur d'innovation organisationnelle
- les technologies de l'information sont de plus en plus faciles à utiliser, peu coûteuses, et surtout disponibles pour tous

La conséquence immédiate pour les entreprises est que l'innovation vient de l'extérieur, et souvent de la sphère privée : combien d'employés doivent attendre d'être chez eux pour avoir accès à un réseau rapide avec des logiciels adaptés sur un ordinateur puissant ?

«
L'enquête
EC2006
le montre :
les personnes
interrogées
souhaitent
utiliser mieux
et plus les outils
d'efficacité
individuelle
et collective.»

On a coutume de dire qu'en nos temps de développement technologique extrêmement rapide, l'homme devient le facteur lent. C'est vrai. Mais il faut préciser que c'est l'homme-fonction qui est surtout le facteur lent : ce qui est dur à changer n'est pas tant le comportement personnel que le rôle à réinventer dans la fonction qui vous a été assignée ou la mission qui vous a été confiée. Certes, il y a un décalage de génération, mais il n'est pas tant dû à l'agilité neuronale

présumée des jeunes générations qu'à leur non-inscription dans des rôles fonctionnels et des habitudes relationnelles, sans compter la valeur attribuée aux informations que l'on détient.

En fait, le facteur lent c'est l'organisation. Nous avons été élevés dans la culture du facteur d'échelle et du coût marginal. Plus grand, plus efficace, plus puissant. La grande structure est plus stable sur les vagues de l'océan marché. Mais quand il s'agit de changer, de s'adapter et de surfer, la PME est plus souple. Et comme les nouvelles technologies sont bon marché et faciles à implémenter, les nouveaux modèles de management peuvent s'y diffuser plus rapidement.

Modèles et propositions

Mon hypothèse de départ est ici qu'un changement fondamental doit s'opérer dans les organisations et les entreprises pour pouvoir répondre au double défi de l'efficacité individuelle et de sa transformation en efficacité du groupe, qu'il soit équipe, département, entreprise ou institution. Ce changement est dans le rapport à la connaissance, et dans son traitement. Il est indissociable du rapport aux personnes et à leur management.

Cette prise de conscience est visible, mais il est difficile de changer de paradigme : passer de "knowledge is power", écrit il y a près de 400 ans par Bacon, à "knowledge sharing is power", ne peut être décrété ni programmé. Il en est de même pour la culture du control/command.

Et surtout, c'est la coexistence des paradigmes qu'il est difficile mais nécessaire d'admettre :

quelle information à préserver, laquelle à partager, où est efficace le "control/command", où le "probe/sense" ?

Les modèles existent, ils sont étrangement dans la sphère privée, dans certaines PME, dans les usages des jeunes collaborateurs. Et il ne s'agit pas de les copier, mais de les laisser nous imprégner. L'enquête EC2006 le montre : les personnes interrogées souhaitent utiliser mieux et plus les outils d'efficacité individuelle et collective. C'est sur les énergies individuelles, externes et des nouveaux entrants que peut se construire le changement. C'est sur l'accompagnement de ces dynamiques et leur mise en cohérence que doit se fonder une stratégie.

Ecoles et Universités : quelles actions ?

A l'ENSAM depuis longtemps, nous cherchons à former non seulement des ingénieurs capables de concevoir, de produire et de maintenir des produits ou des services, mais aussi, et de plus en plus, des interfaces, des personnes capables de comprendre plusieurs langages : celui du manager et celui de la société de services informatiques dont va dépendre le système d'information de l'entreprise ; celui de l'ingénierie et celui du marketing, celui de la productivité et celui de la maîtrise des risques.

Comprendre mais surtout dialoguer, et faire dialoguer : dans un monde où la circulation des idées importe plus que les idées elles-mêmes, où l'adoptabilité compte autant que l'adaptabilité, où les nouveaux managers –oublions le mot cadre !- sont des passeurs, des agitateurs

comme la Fnac a pu l'être, des constructeurs de confiance et de communication.

Devant la "fracture numérique" constatée entre les étudiants et les entreprises, il fallait agir. A notre niveau, la seule solution est : l'agrandir encore. Et donner aux jeunes ingénieurs l'envie et la possibilité de la réduire, une fois en poste. Rendre impossible le retour en arrière. Rendre possible un changement de cap des entreprises.

Certes, ce discours a quelque chose de lyrique. J'assume. Il faut avoir senti l'énergie, l'intelligence et la générosité de vos futurs collaborateurs, aux portes de vos entreprises, pour comprendre qu'ils sont, si vous les aidez à mûrir et à comprendre vos véritables enjeux, des atouts forts pour votre basculement.