



www.ezagroup.com

Action Recherche Ressources Humaines

Cycle de conférences : **«e-net : mythe ou réalité»**

**Document de synthèse du second thème
développé Alain d'Iribarne sur :**

"e-manager : mythe ou réalité"

le 08 mars 2003

"Aujourd'hui tous les managers rêvent d'un monde radicalement nouveau : un monde de e-entreprises, avec des e-managers et des e-salariés ... Tous, tournés vers l'entreprise performante, s'affichent comme des incondtionnels du Web surf et, bien sûr, comme des adeptes de l'entreprise communicante ...

Malheureusement pour eux, les e-salariés de leurs rêves sont des perles rares et chères. Les salariés actuels relèvent encore massivement et pour longtemps de ce qui existait avant les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication. Ils seront donc obligés de travailler avec "Monsieur et Madame Tout le Monde".

Cette conférence fait la synthèse des deux autres conférences du cycle qui se sont déroulées sur les thèmes de la "e-économie" et de la "e-organisation"

L objectif d'un cycle de conférences est d'aborder un sujet, sous trois angles différents, avec des conférenciers, apportant chacun leur regard de spécialiste.

Il vise également à donner du temps à la réflexion. Ainsi chaque conférencier bénéficie d'une soirée pour exposer ses arguments et débattre avec les participants. Une quatrième conférence les réunit pour une séance de confrontation animée par un journaliste.

Enfin ce cycle de conférence est conçu pour restituer une dimension humaine et sociale aux échanges entre membres et experts de la communauté électronique. C'est donc aussi un moment de convivialité pour faciliter les rencontres et la création d'un réseau.

Pourquoi est-il important de " tordre le cou " aux mythes ?

Ce cycle de conférence sur « e-net mythe ou réalité » a pour objectif de remettre en question le discours convenu sur *la rupture dans les systèmes et les organisations*, rupture qui serait induite par les NTIC. Ce discours, on le voit bien opposé de manière systématique - les "anciens et les jeunes" - "l'économie traditionnelle et la nouvelle économie" - "les organisations classiques et les nouvelles organisations en réseaux" etc. Cette opposition, si elle peut avoir quelque vertu pédagogique pour faire comprendre les évolutions, entretient aussi largement des mythes, et notamment, celui selon lequel ce sont les technologies de la communication qui provoqueraient les changements actuels dans les entreprises publiques ou privées.

Or, nous l'avons vu avec ceux qui ont pu assister à la conférence de Thomas Serval¹ sur la e-économie, il n'y a pas aujourd'hui de fondement théorique à la nouvelle économie. Par contre il y a bien, ce qui a été repris également par Denis Ettighoffer² des transformations de certains des principes de la théorie générale de l'économie, comme par exemple celui de la satiété³, dans le segment particulier de l'économie des produits et services de l'Internet. ou Netéconomie. Les entreprises de services ou de technologies qui opèrent sur ces marchés émergents sont effectivement confrontées à de nouvelles contraintes et doivent trouver des modèles d'organisation qui leur soient adaptés, notamment au tra-

¹ Thomas Serval : fondateur de Savoirweb nous a présenté un exposé sur la nouvelle économie le 14 décembre.

² Denis Ettighoffer : Président de Eurotechnopolis a poursuivi le 11 janvier sur la Neteconomie et les organisations en réseaux

³ Dans son exposé Thomas explique la fin du principe de satiété qui prévalait dans les économies traditionnelles et qui n'existe pas ou presque dans l'économie de l'Internet. En effet, à partir du moment où le réseau permet de distribuer un seul produit (comme un logiciel) sur un seul clic à des clients sans barrière ni dans l'espace ni dans le temps.

vers de leurs capacités à coopérer avec d'autres dans des partenariats et des alliances comme l'ont souligné les deux précédents intervenants.

Mais ces changements d'organisation concernent aussi les entreprises évoluant dans ce que l'on qualifiait encore récemment de « vieille économie », en raison même du changement de modèle qui a précédé largement l'arrivée des NTIC, c'est à dire le modèle économique général de la flexibilité / adaptabilité / réactivité, on y reviendra, issu de la fin de la production de masse qui exige des entreprises une capacité d'adaptation permanente aux demandes spécifiques des clients. Dans ce cadre, les NTIC en quelque sorte « collent » à la réalité économique, en amplifiant et en accélérant les contraintes du modèle, en ce qu'elles apportent une réponse essentielle à l'organisation qui est de se défaire des contraintes de temps et d'espace dans les échanges d'information dont elle a besoin pour être précisément réactif.

Mais attention cela ne veut pas dire non plus de nier les ruptures induites par l'usage des NTIC, ou autrement dit, il y a bien dans la mise en œuvre et dans les apprentissages des outils eux-mêmes tant sur le plan individuel que collectifs des ruptures dans les méthodes de travail et les process.

Alors, pourquoi est-ce si important de "tordre le cou" aux mythes ? Parce que de mon point de vue, en tant que managers en fondant nos actions, non pas sur les concepts réels mais sur des effets secondaires, nous passons à côté du "vrai" travail à entreprendre.

Et en particulier, ce sera mon propos de ce soir, qui est de dire que le "e-manager" n'existe pas. Qu'il s'agit là d'un mythe au sens où, il serait une création "ex-nihilo" directement produite par les NTIC, mais que le e-manager est avant tout un "manager" qui doit adapter son organisation aux contraintes de l'économie de marché et des marchés - et par conséquent - prendre les NTIC comme un outil de travail pour atteindre cet objectif.

Derrière le titre provocateur de "l'art d'être e-manager" il y a bien, à partir de l'obser-

vation de multiples terrains d'études, aussi bien les grandes entreprises que les PME et ce dans tous les secteurs même ceux exposés aux technologies de l'information et de la communication, la confirmation que si nous voulons faire entrer la France et l'appareil productif dans la compétitivité internationale en utilisant les NTIC, alors nous devons inventer une forme de management qui est capable de s'appuyer sur la continuité tout en gérant les ruptures dans les méthodes de travail induites par les NTIC

L'art d'ordonner des désordres et de désordonner les ordres

Pour avoir enseigné l'économie et le management, dans différents lieux universitaires et entreprises, ce qui frappe est le décalage entre la vision de référence du management, autrement dit la vision de ceux «qui s'occupent» de management et la réalité du terrain, c'est à dire ceux « qui vivent » le management au quotidien. C'est pourquoi, il faut distinguer entre trois type de management : le management - tel qu'il est enseigné - qui n'est qu'une technique regroupant des techniques et qui incorpore d'ailleurs depuis peu l'étude des phénomènes de société ; Le management -tel qu'il se voudrait- c'est à dire une science appliquée interdisciplinaire, qui de mon point de vue est un leurre ; Avec enfin, le management -tel qu'il est- c'est à dire l'art d'ordonner des désordres et de désordonner des ordres » .

Ordonner et désordonner voici les deux mots clés à retenir ici, car ce que l'on désordonne c'est l'ordre social. La France s'est ainsi construite sur des ordres sociaux profondément ancrés sur des traditions d'individualisme, que certains ne se privent pas de qualifier de gaulois, et tout l'art c'est précisément de faire fonctionner ces individualismes dans un ensemble collectif de manière convenable pour atteindre un objectif commun. Que cet objectif soit public ou privé, gratuit ou payant, dans tous les cas de figure, il faut le considérer - compte tenu de nos traditions - comme de « l'art » et même un art qui demande pas mal de doigté. Pour les managers, c'est art c'est de savoir poser convenablement les problèmes et d'appareiller les contraintes dans une logique de mouvement puisque par définition nous sommes en mouvement permanent.

1 - Les principes de base du management

- **Tel qu'il est enseigné** : des techniques spécialisées par domaines fonctionnels
- **Tel qu'il se voudrait** : une science appliquée de multiples disciplines
- **Tel qu'il est** : un art d'ordonner des désordres et de désordonner des ordres

C'est avant tout un art de poser les problèmes et d'appareiller des contraires dans le mouvement

Présentation EZAGroup.com - Cycle de conférence - e-manager du 08 03 2001 © Alain d'Albance - 4

E-Business de quelques principes élémentaires

Aux principes de base du management tels que je les pose, il y a -et nous retrouvons ici la presque totalité de ce que Denis Ettighoffer a exposé : les principes du E-Business et de ce qu'il faut entendre par nouvelle économie. En effet, il s'agit bien de l'économie de réseau, qui est le fondement de cette nouvelle construction organisationnelle mais que ce modèle de réseau ne s'arrête pas aux seuls aspects techniques ou technologiques mais inclut aussi les questions de réseau social et institutionnel.

Ce modèle de réseau s'inscrit lui-même dans le modèle économique, que j'évoquais en introduction, et qui se caractérise par la flexibilité et l'adaptabilité auquel il faut rajouter maintenant la réactivité et la proactivité, c'est

1 - Les principes de base du E-Business

- **Un modèle technique** : le réseau,
- **Un modèle économique** : flexibilité, adaptabilité, mobilité stratégique, activité, proactivité, liquidité,
- **Un modèle comportemental** : risque, aventure, créativité, inventivité, enrichissement,
- **Un modèle social** : autonomie, responsabilité, intégration,

modèle managérial au modèle entrepreneurial

Présentation EZAGroup.com- Cycle de conférence : e-manager du 08 03 2001 © Alain d'Iribarne 5

à dire la capacité – associée ou non à des partenaires – de devancer les demandes du marché. Car finalement, n'être que réactif, signifie en réalité que l'on est en retard d'un temps sur ses concurrents, or tout le jeu actuel est au contraire d'être en avance sur eux et sur l'événement.

Et je rajoute toujours dans les définitions du modèle économique -mais pour le plaisir- liquidité. Ce terme est en ce moment en débat chez les théoriciens, mais vous noterez par les échos récents sur les micro structures de la

Californie, qu'il n'est pas sans fondement. Il signifie pour une entreprise, d'agencer en les fédérant des structures individuelles totalement malléables en fonction des demandes de productions et de services et qui donne cette image d'une organisation liquide. Ce qui évidemment pousse à l'extrême le concept de flexibilité.

Dans les principes de base du E-business, on trouve aussi le modèle comportemental et le modèle social qui renvoient à deux disciplines distinctes : le premier s'intéresse à la personne et donc aux aspects psycho-cognitifs. Aujourd'hui, pour les personnes les critères de développement portent sur des qualités définies par : le goût du risque, l'esprit d'aventure, la créativité etc. Autant de qualités, déterminées en réalité par les propriétés personnelles, qui sont avancées pour définir ce qu'elles attendent, c'est à dire un enrichissement personnel. Le second, le modèle social, s'intéresse davantage à l'autonomie, à la responsabilité etc. et que peut se traduire par le « modèle entrepreneurial ». L'idée sous-jacente, largement développée dans les entreprises, est que les collaborateurs de l'entreprise – y compris d'ailleurs les salariés d'exécution et ce n'est pas là un moindre paradoxe - doivent être des entrepreneurs, c'est à dire qu'ils aient la capacité, non seulement de prendre des décisions, mais finalement de prendre des risques pour eux-mêmes et pour l'entreprise, comme le ferait un entrepreneur, dont c'est le projet d'entreprise. On reviendra un peu plus loin sur ce point qui pose tout de même quelques problèmes d'éthique.

Pour achever de brosser les quelques principes de base du E-Business, il me semble important de faire un détour sur l'articulation avec les compétences.. Là encore, ce terme de compétence aujourd'hui très en vogue, recouvre pourtant de nombreuses difficultés de langage et de définitions.. Il faut, une fois encore, rappeler que la notion de compétences vient s'encaster dans

une triple dimension de transformations des logiques économiques, des modèles organisationnels et des modèles de comportement. On ne peut donc pas comprendre cette notion de compétences, sans la remettre en relation avec les autres éléments car, ce n'est donc pas du tout pareil de parler de la compétence acquise par la formation ou requise par l'entreprise, ou encore ... mobilisée, reconnue et rétribuée. Derrière ces termes, il y a des enjeux tant économiques, que pour les personnes elles-mêmes, qui ne sont pas tout à fait les mêmes. Ainsi, la compétence acquise génère des enjeux de formation, celle requise des enjeux de sélection ou encore la compétence reconnue des enjeux de certification.

Toutes ces dimensions ont toute leur importance et toutes ces dimensions font système entre elles. Il est donc primordial de situer systématiquement de quelles compétences parle-t-on ? Sinon il faut bien admettre que les discussions tournent court et plus encore si l'on n'a pas envie de se comprendre !

1 - Les principes de base : E-Business et compétence		
● Acquise	par la personne	(formation)
● Requise	par le donneur d'ordre	(sélection)
● Mobilisée	par le réalisateur	(organisation)
● Reconnue	par les institutions	(certification)
● Rétribuée	par le bénéficiaire	(rémunération)

Présentation EZAGroup.com- Cycle de conférence : e-manager du 08 03 2001 © Alain d'Iribarne 6

Lui - e-manager – il surf sur les vague de la technique ...

Rappelons cette trivialité un e-manager c'est avant tout un manager ! Cela veut dire que comme toujours celui qui manage des équipes est confronté aux technologies nouvelles et qu'il doit les intégrer dans ses processus de fabrication (pensons à l'imprimerie au téléphone etc...) Aujourd'hui la technique qu'il faut dominer est celle des réseaux avec son cortège de remises en questions autour de l'information de la communication et de la transaction. Sur ce dernier point on retrouve aussi l'idée développée par Denis Ettighoffer et Thomas Serval, sur

la grande question de la logistique. En effet, dans ce mariage des technologies avec l'ensemble des activités économiques, il ressort nettement que ce qui pose problème, ce n'est pas tant de produire les services, mais bien de les livrer. Alors ces e-managers qui découvrent la complexité de la vente viennent se perdre dans ce que j'appelle les méandres des réseaux sociaux Sans prêcher particulièrement pour ma paroisse, j'en profite pour rappeler que la sociologie n'est pas une science « mole » mais qu'elle est au contraire, une science qui relève encore plus de l'art que celle de la

2 - Le E-Manager est avant tout un manager

- croyant être confronté à une nouvelle génération de technique en réseau :
e information - e communication- e transaction
- découvrant les contraintes des réseaux logistiques
- et qui se perd dans les méandres des réseaux sociaux

**Il surf sur les vagues de la technique,
plonge dans l'océan de la société des hommes
et se fracasse la tête sur le rocher de la singularité humaine**

Présentation EZAGroup.com- Cycle de conférence : e-manager du 08 03 2001 © Alain d'Iribarne 8

gestion. Pour illustrer ceci, ayant quelques accointances avec la côte basque et son océan, la formule du e-manager « qui surfe sur les vagues de la technique, plonge dans l'océan de la

société des hommes et se fracasse la tête sur rocher de la singularité humaine » me permet de réaffirmer ici que le management est un art ce qui veut dire qu'il faut arriver à naviguer avec l'ensemble de toutes ces dimensions – techniques et humaines ce qui exige encore une fois beaucoup de connaissances et de doigté.

Lui et les autres ...

Comme toujours le manager est pris dans des contraintes qui à la fois se combinent mais sont aussi des contraires. Ainsi dans le vocabulaire du e-business, apparaît clairement l'hésitation entre *domination et partenariat*. Car aujourd'hui il ne suffit plus de conquérir, il faut fidéliser. En effet conquérir revient beaucoup plus cher que fidéliser⁴, ce qui repose de manière criante la question des modes de relations adoptés entre les multiples acteurs en relation avec le manager. En premier lieu, il y a évidemment *le client* qui ne veut plus être traité en objet mais en sujet, puis viennent *les fournisseurs* qui en ont assez d'être étranglés sur leurs marges, également avec une importance croissante, *les financeurs* qui attendent des retours confortables des investissements qu'ils consentent, et aujourd'hui le mot « confortable » se situe tout de même autour des 13% de ROI, enfin et pas le moins virulent, *le salarié lui-même*, qui supporte de moins en moins le contrat salarial de subordination (fondement juridique en France du contrat de travail) mais –contradiction- qui n'est pas non plus prêt à prendre un contrat de type travailleur indépendant, et entend en réalité, que son manager lui invente un nouveau contrat salarial. On retrouve ici ce que je disais plus haut sur le modèle entrepreneurial tellement vanté dans le discours, qui précisément joue contre le manager, puisque ce dernier est pris à son propre mot par les salariés, qui entendent bien qu'on leur construise du sur-mesure, c'est à dire un contrat de subordination -pour la sécurité de l'emploi- tout en ayant la possibilité d'adopter un comportement d'entrepreneur -pour les récompenses financières- notamment mais pas uniquement.. Ce terme de partenariat est aujourd'hui utilisé à « tout va » et on peut dire même qu'il est galvaudé pour masquer une réalité beaucoup plus dure de position dominante et de rapports de forces particulièrement visibles dans les relations avec les fournisseurs.

2 - Lui et les autres : entre contribution et rétribution

- **Production = Contribution :**
Accroissement de Coopération par mobilisation
= Intégration
- **Répartition = Rétribution :**
Réduction d'Antagonismes par neutralisation
= isolement
- **Modalités de médiation :**
 - synchronisation,
 - vendre pour payer et non payer pour faire

Présentation EZAGroup.com- Cycle de conférence : e-manager du 08 03 2001 © Alain d'Iribarne 10

Il faut aller plus loin et poser clairement l'antagonisme soulevé par cette économie de réseau dans la manière pour le manager d'aborder la rémunération et donc la gestion de ses relations avec les autres entre : contribution ou rétribution. Nous assistons sur ce point à un retournement complet par rapport aux logiques de production traditionnelles qui posaient comme principe que l'investissement initial devait être supporté par l'entreprise alors que dans cette économie de réseau l'investissement est partagé entre les clients et les fournisseurs.

En effet, lorsque le manager est dans une logique de production, c'est à dire une logique où il y a un investissement initial de l'entreprise pour rémunérer les équipes pour faire le travail tout son enjeu est d'obtenir tou-

⁴ Les opérateurs Télécoms américain ont fait une étude qui conclue : pour un client de perdu il faut démarcher 5 prospects Source IBM

jours plus de coopération pour intégrer des ensembles de plus en plus élargis et donc complexes à gérer (salariés, fournisseurs etc). Dans cette logique, nous sommes face à des problèmes de comportement individuel et social de la part du manager qui doit s'il veut un vendre ses produits souder fortement des équipes entre elles. Au contraire de la logique de la répartition où ce n'est qu'une fois les ventes réalisées que le manager pourra rétribuer les personnes, et dans cette perspective son enjeu est de neutraliser les conflits entre tous ces ensembles, ce qui le conduit à créer de l'isolement. Entre ces deux choix extrêmes, il me semble qu'une voie médiane est possible par le modèle de médiatisation, qui exige une synchronisation parfaite de ces deux logiques d'un côté, au travers du client dans la recherche de la ressource monétaire pour produire (contribution), c'est le cas de la fabrication de services ou de logiciels qui n'existent pas mais qui sont néanmoins « vendus » et de l'autre dans les délais de paiements des fournisseurs (rétribution) qui maintient la dépendance suffisante pour obtenir la réalisation du travail.

Entre cynisme et humanisme

Mais, et c'est une de mes préoccupations, en mettant ainsi en exergue cet antagonisme on mesure ici l'écart de langage entre le discours ambiant qui voudrait faire de ce nouveau business un eldorado et les philosophies d'action qu'elles soient implicites ou explicites dont la dominante est le « réalisme » équivalent au « real politique »

Et le réalisme c'est quoi ? Très peu politiquement correct - 'en déplaise aux penseurs du management participatif - un des fondements de ce réalisme tient dans ce que je nomme le cynisme, lequel repose sur un principe de rapport de force entre le manager et les autres, tels que je viens de les décrire (salariés fournisseurs, sous-traitants, clients et financeurs). Cette logique du cynisme fonctionne dans le monde réel parfaitement bien. Il ne s'agit au fond que d'imposer ses règles et de les faire appliquées par la crainte, alors même que

l'on parle de partenariat et de coopération. La conséquence est qu'il n'y a pas de contrat moral entre le manager et les autres, chacun étant campé dans un rapport de force, il n'y a pas de fidélisation possible. Mais attention cela fonctionne et même très bien. La limite de ce mode cynique est néanmoins atteinte par les changements dans les rapports de force. Ainsi l'infidélité des salariés, déplorée par les gestionnaires des secteurs où il y a pénurie de main d'œuvre comme le secteur informatique, traduit en réalité ce changement de rapport de force entre les employeurs qui ont pu imposer leurs règles et leurs exigences dans le creux de l'activité, mais avec le retour de la croissance voient maintenant les salariés leur imposer et pour leur compte les règles du jeu.

Face à ce principe de cynisme, il y a bien un autre principe tout aussi fondateur mais qui lui politiquement correct : l'humanisme. Ce qui est mis en avant ici par les tenants de ce principe est l'équité avec dans ses applications concrètes de faire construire les règles du jeu par les acteurs concernés eux-mêmes dans un rapport basé sur l'adhésion qui du même coup génère de la fidélité.

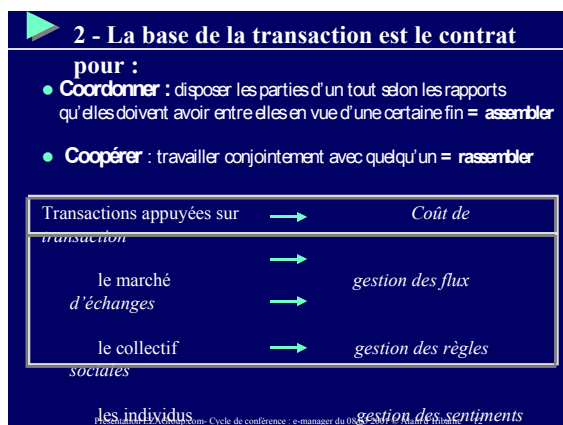
2 - Lui et les autres : entre cynisme et humanisme

La nécessité d'une philosophie d'action au service du réalisme
les modalités de la médiation

- **Cynisme = principe de rapport de force**
crainte = règles imposées et soumission
→ pas de contrat moral = pas de fidélité
- **Humanisme = principe d'équité**
adhésion = règles proposées et acceptées
→ contrat moral = fidélité

Présentation EZAGroup.com - Cycle de conférence - e-manager du 08 03 2001 © Alain d'Iribarne 11

Ce débat entre cynisme et humanisme n'est pas la propriété exclusive des entreprises mais s'étend à l'ensemble de la société, mais il faut bien constater que cette notion de rapport solidaire basée sur du long terme est une notion qui pour les générations nouvelles s'éloigne un peu de leur portée. Ce détour important sur les principes de la relation du manager aux autres



était pour expliquer une idée trop répandue qui est que les nouvelles technologies ont comme premier critère de performance le fait d'améliorer la coordination et la coopération. Très souvent les deux sont assimilées alors que de mon point de vue, il me semble qu'il faut au contraire bien les distinguer. Pour essayer de définir cette différence je pose que *coordonner est avant tout assembler* et *coopérer est de faire travailler conjointement dans une logique de rassemblement*. Ce n'est pas pour jouer avec les mots mais pour faire comprendre ce qui cache derrière les mots. Majoritairement les économistes prêtent aux NTIC un avantage de productivité alors que l'avantage réel est en

terme de réduction des coûts de transaction. Ceci renvoie sur plusieurs dimensions qui n'ont pas la même signification dans la relation au marché ces coûts de transaction sont les flux d'échanges, dans la relation au collectif il s'agit des coûts de gestion des règles collectives et enfin dans la dimension aux individus il s'agit de la réduction des coûts de gestion des sentiments Ce qui explique je redise que le management c'est de l'art car réduire les couts de gestion des sentiments cela reste de l'art.

Erreurs et mythes

En France, on considère que l'innovation se fait toujours par des logiques de ruptures, or les NTIC arrivent dans une histoire déjà longue de technologie informatique et viennent en fait s'encaster dans les systèmes techniques déjà en place. C'est encore une porte ouverte mais la communication est moins une histoire de technique qu'anthropologique et donc loin d'unifier comme on voudrait le faire croire, non avant tout les NTIC révèlent les différences. Nous sommes réellement au cœur du problème du rapport entre le développement de la technique et le fonctionnement social et je reste d'un scepticisme total sur l'arrivée d'un homme nouveau qui serait informationnel et communicationnel !

Pour entrer dans le modèle français, dans les séances précédentes ont été évoqués la knowledge entreprise et la e-learning entreprise c'est à dire des entreprises toujours capables d'apprendre or hélas la learning entreprise vient buter sur une double solide tradition française qui est d'une part la démonstration et d'autre part la distinction des rangs et de l'affirmation des territoires. Et ces traditions restent fortement ancrées alors comment parler aussi vite de la learning entreprise qui suppose non seulement une volonté mais aussi une capacité à mutualiser de la production d'information comme à coopérer dans l'usage de l'information ! Difficile d'y croire surtout lorsque sur base de référence mentale de la démonstration et l'affirmation de la distinction on s'amuse à croiser la nécessité de mutualiser de l'information et de coopérer dans les usages de l'information, on obtient alors un maximum de contradiction. Or le modèle de la performance économique suppose effectivement que l'on ait réussi à construire

cette coopération au sens large du terme d'où la nécessité d'inventer des systèmes. Mais ayons tout de même l'honnêteté de regarder comment fonctionnent nos organisations aujourd'hui. Avec un peu de lucidité on voit bien que les pratiques des gestionnaires restent bien enracinées dans les organigrammes et les titres qui sont les apanages des fonctions pour asseoir leur autorité. Aussi les discours sur les structures plates par projet et le fonctionnement

3 - Les NTIC : M et Mme tout le monde
réalistes

- **Méfiance profonde vis-à-vis du discours** : qu'est-ce qui se cache derrière ce nouveau discours ?
- **Scepticisme de bon alois** : voir pour croire
- **Approche instrumentaliste** : en quoi m'est-ce utile ?
- **Préférence pour les routines** : pourquoi changer ?

Sous réserve que des réponses convenables aient été données

- une grande disponibilité
- une grande bonne volonté

Présentation EZAGroup.com - Cycle de conférence : e-manager du 08 03 2001 © Alain d'Erbaum 17

transversal et coopératif certes mais admettons qu'il y a une bonne dose de mythologie. Ceci est encore attesté par les pratiques de rémunération et carrière qui repose en grande partie plus sur la capacité à convaincre de sa position qu'à écouter et dans le même ordre d'idée cette façon toute particulière des managers français de se retrancher derrière la technologie pour « éviter » la confrontation sociale. Chaque fois qu'il y a des problèmes de fonctionnements collectifs à chaque fois le réflexe est de se dire : est-ce j'ai un outil technique qui va me permettre de résoudre ce qui est en fait un problème de fonctionnement social. Du même coup on secrète une logique d'entrée par la technique qui est

très forte alors que cette technique s'impose à Monsieur et Madame tout le monde, qui a développé au contraire un réflexe de méfiance vis à vis des discours : « qu'est ce qui se cache derrière ce discours ? ... Qu'est ce que vous êtes en train d'inventer pour nous rouler dans la farine ? » Ce scepticisme de bon aloi traduit deux approches que nous avons testées dans les dernières études dans le domaine et qui résistent bien à l'analyse. La première est une approche de type instrumentaliste : les outils m'intéressent à la condition qu'ils me soient utiles par rapport à moi et dans les contraintes que l'on me donne dans l'exercice des mes activités l'autre approche est encore plus simple et relève d'un solide bon sens : si je peux faire sans changer alors pourquoi vouloir que je change ? Deux approches dominantes qui constituent en fait tout le discours sur les résistances aux changements du personnel de base ce fameux Monsieur et Madame tout le monde. En réalité et toutes les interviews réalisées sur ces questions en attestent sous la réserve que l'on apporte des réponses sur les usages on voit partout une grande bonne volonté pour accepter les outils et le changement mais encore une fois appuyer sur du matériel et non pas sur du discours.

D'où et j'en finirai par là sur la cyber entreprise qui est de rappeler encore une banalité, c'est que les investissements matériels c'est bien mais ce qui fait la différence ce sont les investissements immatériels et en particulier les investissements d'organisation et de compréhension du fonctionnement ... et c'est cela qui produit la valeur pour tous et non pas uniquement pour l'actionnaire. A partir de là deux points essentiels à retenir : en premier lieu le refus idéologique de ma part, dans cette idée que l'on peut faire fonctionner un ensemble économique dans un pays appuyé sur des performances d'entreprise qui considéreraient que les salariés peuvent être jetés après usages, ce sont les fameux « salarié kleenex » qui explique en fait que chacun lorgne sur le salarié qui n'est plus salarié mais un indépendant corvéable en fonction des besoins de l'entreprise ... et en second lieu, ce rappel est que de génération en génération les personnes changent cela est certain mais néanmoins restent façonnées très profondément par des traditions qui restent solides sur leurs bases et donc les déconvenues avec les jeunes c'est moins l'apparence des changements fruit de leur socialisation qui a changé que les fondements de la structure traditionnelle de la société française d'où ma proposition ...

Rassurez vous je vais quand même faire rentrer la France dans la modernité et la compétition internationale et surtout je vais le faire sans bouger sans heurter la préférence des français pour la stabilité. Car il n'y a rien à faire, cette préférence pour la stabilité restera peut être comme l'exception française dans le concert mondial, il n'empêche qu'il est vain de le nier ou de lutter contre. Les français aiment et préfèrent la stabilité, le challenge tient donc la capacité à construire du mouvement sans bouger pour satisfaire le besoin de sécurité. Je reste frappé d'ailleurs sur tous les discours qui parlent beaucoup de sécurité de réseau et de sécurité sur l'information et de sécurité sur les transactions mais rarement pour ne pas dire jamais sur la sécurité des personnes ! Pour avancer sans bouger, il y a pourtant des éléments simples à mettre en œuvre : des projets de moyens et long terme qui s'appuient sur des séquences de déplacements clairement identifiées. Ces séquences ou étapes permettent en réalité de faire les apprentissages individuels et collectifs et ainsi par ce biais de sécuriser le fonctionnement de chacun. Ce qui se passe en réalité par étapes c'est l'instauration de la confiance. En effet dès lors que l'on demande à des gens de bouger et même de bouger rapidement on reconnaît explicitement *le risque qui leur ait demandé de prendre* et précisément c'est en le reconnaissant que s'établit le rapport de confiance. On en revient donc concrètement à ce que j'expliquais dans ce rapport entre cynisme et humanisme, dans le choix d'un management par l'équité les règles pour établir cette confiance sont simples il s'agit comme toujours du respect de la parole donnée et de la fabrication de repères individuels et collectifs qui relèvent de ces fameux investissements immatériels qui sont rien d'autres que des règles de fonctionnement avec les uns et les autres. Ce qui suppose comme toujours d'avoir déjà une idée assez claire sur ce que 'on veut faire et de l'endroit où l'on veut aller et l'exprime à l'ensemble des salariés pour construire le cadre de références à partir duquel il saura ce qui lui est demandé. Cette démarche n'est autre qu'une démarche de cohérence globale. Aujourd'hui on fabrique surtout de la cohérence multiple et en réalité on fabrique surtout de l'incohérence. Attention fabriquer de la cohérence ne revient surtout pas à penser qu'il ya un seul modèle de référence applicable à toutes les situations organisationnelle mais en fait il peut y avoir plusieurs modèles mais que chaque modèle a sa cohérence sur les 4 dimensions que j'ai évoqué c'est à dire la dimension économique, la dimension du système du système technologique, la dimension de l'organisation sociale et la dimension des personnes c'est à dire celles qui sont déjà dans l'entreprise ou recrutées. Cela signifie donc qu'il faut une très bonne connaissance des caractéristiques individuelles et collectives. Sur ce point j'insiste auprès des DRH qui se voient hors du jeu des informaticiens pour leur dire et redire que ceci est absurde car ils sont au contraire doublement au cœur du jeu car d'un côté vous faites partie de ceux qui ont charge de fabriquer de nouvelles règles de fonctionnement collectif et d'autre part c'est vous qui avez la charge de savoir ce qu'est réellement l'entreprise. D'où la démarche de changement incrémentale, cette fameuse démarche des petits pas, qui dans le cadre de l'implantation des NTIC, s'appuie sur des solidarités internes. Ce n'est pas un hasard si dans la littérature aujourd'hui vous trouvez en permanence le terme de confiance qui fabrique l'accompagnement de l'équité. Je conclus par le postulat suivant : la supériorité de l'humanisme sur le cynisme, qui permet de faire participer les salariés à la définition du contenu des règles de fonctionnement dans l'entreprise et qui renvoie à l'autonomie d'un côté et aux contraintes de la participation de l'autre. Vous avez ainsi en creux une sorte de modèle non pas de référence qui aurait des pré-supposés mais plus un modèle de philosophie d'action car pour entrer dans l'ère du e-manager il faut avoir une vision de ce qu'est l'entreprise et son organisation et de la société.

Alain d'Iribarne est économiste et sociologue - Directeur de Recherche au CNRS - Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST) basé à Aix en Provence.

Depuis trois ans il dirige deux grandes études liées au thème des NTIC :

IMAGINE : une étude comparative France - Allemagne - Italie, des pratiques et des usages des NTIC dans quatre villes numérisées. Étude réalisée dans le cadre d'un consortium européen, comprenant des industriels dont : SIEMENS, Microsoft et France Télécom

DEVNET : une étude dans les Pays de Loire, qui analyse le rôle et la place des institutions publiques dans la diffusion des NTIC pour les PME*. Cette étude a bénéficié de l'appui de plusieurs institutions de la Région, dont la CRCI et les CCI et les AGEFOS-PME.

Ses activités de chercheurs le conduisent à participer à de nombreux Comités Scientifiques et Techniques et à apporter son assistance sur des travaux de prospectives auprès des acteurs institutionnels publics français et européens ; Il a également dans ce cadre une activité importante d'enseignement.

Il réalise des études dans les grandes entreprises où il assiste les Comités de Direction et les managers dans leurs réflexions stratégiques
